

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2019/2020, 1.ª Edição



TII

**A FIGURA DO MENTOR NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA
CARREIRA DO MILITAR**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Bruno Rafael Alves dos Prazeres
CAP/TMMT



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A FIGURA DO MENTOR NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DO MILITAR

CAP/TMMT Bruno Rafael Alves dos Prazeres

Trabalho de Investigação Individual do CPOS – FA 2019/20, 1.^a Edição

Pedrouços 2020



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A FIGURA DO MENTOR NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DO MILITAR

CAP/TMMT Bruno Rafael Alves dos Prazeres

Trabalho de Investigação Individual do CPOS – FA 2019/20, 1.ª Edição

Orientador: MAJ/TABST Paulo César Marques Picado

Coorientador: TCOR/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Bruno Rafael Alves dos Prazeres**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Figura do Mentor no Processo de Desenvolvimento da Carreira do Militar** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2019/1020 – 1.ª Edição** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **31 de janeiro de 2020**

Bruno Rafael Alves dos Prazeres



Agradecimentos

“Quem vence com perigo, triunfa com glória.”

- Lema Curso Ninjas CBTMA 2005/2008

No momento de agradecer, as primeiras palavras são para o meu orientador, Sr. Major Paulo Picado, por ter sido um verdadeiro mentor durante todo o processo, marcando o ritmo, mantendo-nos alinhados e com o passo certo, permitindo-nos nos momentos mais tensos, através dos seus provérbios disruptivos, manter a boa disposição e calma necessárias, apesar da distância e diferente fuso horário. Obrigado, meu Major!

Ao meu coorientador, Sr. Tenente-Coronel Nuno Loureiro, pelo desafio e aposta neste tema, que me permitiu “sair fora da caixa” durante este percurso investigativo e pela colaboração sempre próxima e disponibilidade total.

A todos os entrevistados, pela colaboração e disponibilidade, bem como o interesse demonstrado pelo tema, garantiram uma riqueza ímpar ao trabalho desenvolvido.

A todos os camaradas da fase conjunta: Marinha, Exército, Força Aérea, Guarda Nacional Republicana e camaradas dos Países Amigos, demonstrámos que a essência deste curso reside na diversidade de experiências e a sua partilha.

Um agradecimento muito especial aos NINJAS, os melhores, aqueles que sei que estão sempre lá para me levantar a cada queda, o meu eterno agradecimento, sois únicos!

À Quadrilha: Fernandes e Matos, meus Ninjas, amigos de coração e os irmãos que a Força Aérea me proporcionou, obrigado pelas gargalhadas, amizade e paciência em toda esta caminhada.

Aos dois Argonautas: Ana Simões, pelos sorrisos, boa disposição contagiante, conselhos e palavras encorajadoras nos momentos menos bons e João Bengalinha, pela confiança e amizade, o meu obrigado.

Às *War Machines*, Pedro Ventura, Daniel Correia e Márcio Tibúrcio, pela ajuda ao longo do trabalho, amizade e boa disposição, proporcionada no grupo mais pontual do *WhatsApp*.

Aos meus pais, irmão e sogros, pelo amor, generosidade e por me encorajarem a concluir mais uma etapa, num período difícil. Boa recuperação, Pai.

À minha fonte de Vida, Cláudia e Rafael, os pilares que não me permitem abanar, pelo apoio e estabilidade que me conferem, pela compreensão nas ausências e o amor incondicional que me dão. Amo-vos muito, mais que tudo, muito.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes	4
2.1.1. Mentor	4
2.1.2. Programa Formal de Mentoria.....	5
2.1.3. Desenvolvimento de carreira	7
2.2. Modelo de análise da investigação	8
3. Metodologia e método	9
3.1. Metodologia.....	9
3.2. Método	9
3.2.1. Participantes e procedimento.....	9
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados	12
3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados	12
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	14
4.1. O papel do Mentor em Programas Formais de Mentoria.....	14
4.1.1. Forças Armadas Portuguesas.....	14
4.1.2. Forças Armadas de Países Aliados.....	16
4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à Pergunta Derivada 1	18
4.2. Perceção dos Oficiais da Força Aérea sobre o papel do Mentor	19
4.2.1. Processo de integração	19
4.2.2. Desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências.....	21
4.2.3. Transferência de conhecimento	22
4.2.4. <i>Empowerment</i> dos militares	23
4.2.5. Transição para a vida civil.....	24
4.2.6. Retenção de talento	26
4.2.7. Planeamento da sucessão.....	27
4.2.8. Síntese conclusiva e resposta à Pergunta Derivada 2.....	28
4.3. A importância do Mentor no processo de desenvolvimento da carreira dos Oficiais da Força Aérea.....	28



5. Conclusões	30
Referências bibliográficas	34

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B – Guião da entrevista Objetivo Específico 1	Apd B-1
Apêndice C – Guião da entrevista Objetivo Específico 2	Apd C-1
Apêndice D – Excertos de entrevista Objetivo Específico 1	Apd D-1
Apêndice E – Codificação de segmentos das entrevistas do Objetivo Específico 2 ..	Apd E-1
Apêndice F – Análise tipológica das entrevistas do Objetivo Específico 2	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Quadro de Entrevistados OE1	10
Figura 2 – Quadro de Entrevistados OE2.....	11
Figura 3 – Quadro síntese utilização da mentoria nas FFAA portuguesas.....	14
Figura 4 – Contributos do mentor para a integração	19
Figura 5 – Áreas de desenvolvimento de competências.....	21
Figura 6 – Influência na capacidade de transferência de conhecimento	22
Figura 7 – Contributo do mentor para o <i>empowerment</i>	23
Figura 8 – Papel do mentor na eventual transição futura para a vida civil.....	25
Figura 9 – Contributo do mentor na retenção de talento	26
Figura 10 – Contributo do mentor no planeamento da sucessão	27



Resumo

A mentoria tem-se revelado uma ferramenta de apoio à gestão de Pessoas, capaz de potenciar o desempenho e o desenvolvimento individual e, consequentemente, manter as Organizações competitivas num ambiente cada vez mais exigente. O processo de mentoria, estabelecido através da relação entre mentor e mentorando, pode assumir um carácter formal ou informal, sendo a mentoria formal estabelecida através de programas promovidos, monitorizados e avaliados pelas Organizações com o objetivo de alavancar o desempenho profissional e o desenvolvimento pessoal dos indivíduos, visando atingir os objetivos organizacionais. A estratégia da Força Aérea Portuguesa preconiza uma gestão de Recursos Humanos capaz de potenciar os seus militares e catalisar a Instituição, através do esforço coletivo, orientado para o crescimento e progressão individual. A investigação baseou-se numa metodologia de raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de estudo de caso, sendo a respetiva recolha de dados resultante de análise documental e entrevistas semiestruturadas, focadas no papel do mentor no desenvolvimento da carreira dos militares da Força Aérea. Dos resultados obtidos conclui-se que o papel do mentor, enquadrado num programa formal de mentoria devidamente monitorizado pela Instituição, conduz a benefícios pessoais, profissionais e organizacionais, com reflexo no desenvolvimento da carreira dos militares.

Palavras-chave

Desenvolvimento de Carreira; Força Aérea; Mentor; Programa de Mentoria.



Abstract

Mentoring has proven to be a support tool for People management, capable of enhancing individual performance and development and, consequently, keeping Organizations competitive in an increasingly demanding environment. The mentoring process, established through the relationship between mentor and mentee, can take on a formal or informal character, with formal mentoring established through programs promoted, monitored and evaluated by Organizations with the objective of leveraging personal and professional performance and development of individuals, aiming to achieve organizational goals. The Portuguese Air Force's strategy advocates a Human Resources management capable of empowering its military and catalyzing the Institution, through the collective effort, oriented towards individual growth and progression. The investigation was based on an inductive reasoning methodology, a qualitative research strategy and a case study design, with the respective data collection resulting from documentary analysis and semi-structured interviews, focused on the mentor's role in the development of the military's career of the Air Force. Through the results obtained, it can be concluded that the role of the mentor, framed in a formal mentoring program duly monitored by the Institution, leads to personal, professional and organizational benefits, which is reflected in the career development of the military.

Keywords

Career Development; Air Force; Mentor; Mentoring Program



1. Introdução

“Tell me and I forget, teach me and I may remember, involve me and I learn.”

- Benjamin Franklin

(1706-1790)

As organizações a nível mundial, buscam constantemente ferramentas que as coloquem num patamar competitivo mais elevado, face à constante mudança do ambiente que as rodeia (Chiavenato, 2002). É neste sentido que ganha particular relevo a gestão de Recursos Humanos (RH) uma vez que, não obstante os importantes avanços tecnológicos e processuais, as pessoas continuam a ser o principal dínamo de uma organização, uma vez que lhe conferem inteligência, saber e competência. O desempenho de uma organização estará sempre relacionado com o desempenho individual e coletivo, sendo por isso determinante extrair o máximo do capital humano, de forma conducente ao sucesso organizacional (Chiavenato, 2002, pp. 3-4).

Deste modo, as organizações têm, historicamente, recorrido a ferramentas administrativas que possam proporcionar experiências de desenvolvimento *on-the-job*, nas quais se destaca a mentoria, promovendo o papel das pessoas na organização através de relações de desenvolvimento, podendo estas ser formais ou informais, sendo as primeiras assumidas, mantidas e monitorizadas pela organização, normalmente através de um programa estabelecido. Nesta conformidade, um dos focos das organizações, no que respeita ao capital humano, tem sido a criação e implementação de programas formais de mentoria, que permitem a um colaborador jovem (mentorando), a participação numa relação formal com alguém mais experiente (mentor), podendo este ser um elemento sénior, um par ou até um consultor externo (Chiavenato, 2002; Douglas, 1997).

A implementação de programas formais de mentoria vai no sentido de atingir os objetivos organizacionais e simultaneamente atender às necessidades de desenvolvimento dos funcionários em áreas como o recrutamento, retenção, melhor desempenho no trabalho e progressão na carreira (Clark, 1992; Collin, 1988; Gaskill, 1993; Wigand & Boster, 1991; cit. por Douglas, 1997).

A Força Aérea Portuguesa (FA), enquanto organização, não está imune aos desafios que se colocam à gestão dos seus RH, estando, neste particular, definidas pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) no Planeamento Estratégico da FA para os anos 2019 a 2022, as principais Orientações de Ação Estratégica que corporizam o cumprimento



da Missão e que têm como resultante tangível potenciar os militares, os processos e os meios. Uma dessas orientações estratégicas materializa-se em dispor de Pessoas, comprometidas e colaborantes, privilegiando o coletivo e capazes de catalisar a FA (Diretiva n.º 08/19 CEMFA, 2019, p. 3).

Para suporte à orientação da gestão estratégica da FA, o CEMFA definiu Linhas de Ação Estratégicas que, de acordo com a sua visão, darão corpo aos Objetivos Estratégicos que se pretendem atingir, sendo de realçar o objetivo de um “Futuro Alicerçado nas Pessoas” (Diretiva n.º 08/19 CEMFA, 2019, p. 4).

De igual modo, plasmados no documento em apreço estão os Objetivos Operacionais (OB), com destaque para a capacidade para Potenciar a Gestão Eficiente dos RH (CEMFA, 2019, p. 10). A Gestão dos RH deve, portanto, ter em consideração que os melhores talentos não estão dispostos a abandonar uma função para assumir outra de relevância equivalente e que a mudança é sempre orientada para o crescimento e para a progressão, não tendo esta forçosamente que ter uma vertente exclusivamente salarial, mas antes, oferecer potencial de crescimento aos indivíduos (Diretiva n.º 08/19 CEMFA, 2019, p. 10).

A concretização do OB da Gestão Eficiente de RH implica o envolvimento de toda a Organização neste esforço, “incutindo-o como um dever de todos e de cada um. Para a retenção dever-se-á manter um ambiente de trabalho saudável, potenciando o contexto de trabalho colaborativo e envolvente para garantir bem-estar e segurança no local de trabalho” (Diretiva n.º 08/19 CEMFA, 2019, p. 11).

Neste contexto, a presente investigação, intitulada *A figura do mentor no processo de desenvolvimento da carreira do militar*, pretende contribuir para a exploração e conhecimento do conceito de mentoria e respetivas metodologias como um potencial eixo promotor do incremento da capacidade da organização no que respeita à preparação e comprometimento dos seus militares com os seus objetivos estratégicos.

O presente trabalho de investigação tem como objeto de estudo a mentoria no desenvolvimento da carreira do militar, e está, em coerência com o preconizado por Santos e Lima (2019), delimitado nos domínios:

- Temporal, à atualidade;
- Espacial, aos Oficiais da FA dos Quadros Permanentes (QP) e em Regime de Contrato (RC);
- De conteúdo, ao papel do mentor no processo de desenvolvimento da carreira.



Considerando o acima exposto, é objetivo geral (OG) deste trabalho de investigação, analisar a importância do mentor no processo de desenvolvimento da carreira do oficial da FA, e são objetivos específicos (OE):

OE1: Analisar o papel do mentor em programas formais de mentoria;

OE2: Analisar a forma como o papel do mentor é percebido pelos oficiais da FA.

Para concretização dos OE identificados, importa responder à seguinte Pergunta de Partida (PP), *“Qual a importância do mentor no processo de desenvolvimento da carreira dos Oficiais da Força Aérea?”*

No que concerne à sua estrutura, este documento está organizado em cinco capítulos. O primeiro, que corresponde à presente introdução. O segundo, dedicado à revisão da literatura, apresentação dos conceitos estruturantes e do modelo de análise. O terceiro, referente à metodologia e ao método utilizados, com identificação dos participantes, procedimento, instrumentos de recolha de dados e técnicas de análise. O quarto capítulo reflete a análise, discussão dos resultados e respostas às questões da investigação. O quinto capítulo apresenta um sumário de toda a investigação, a avaliação dos resultados obtidos, elenca os contributos para o conhecimento e limitações, indica estudos futuros e recomendações de ordem prática.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo apresenta-se o estado da arte, os conceitos estruturantes da investigação e o modelo de análise.

2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes

Neste subcapítulo serão explanados os conteúdos destinados a consolidar o quadro de referência desta investigação.

2.1.1. Mentor

O termo “mentor” aparece pela primeira vez na *Odisseia*, obra-prima de Homero, poeta grego (século IX a.C. – VIII a.C.), em que Mentor é um tutor e professor a quem foi dada a responsabilidade de cuidar de Telémaco, filho do seu amigo Odisseu (Ulisses, em latim), quando este se ausentou para travar a guerra de Troia. Mentor é, pois, descrito como uma personagem sábia e sensível, conselheiro de Telémaco, no sentido de o preparar para vir a ser rei (Chiavenato, 2002; Russel & Adams, 1997).

Gradualmente, a palavra “mentor” também se tornou comum no vocabulário das organizações empresariais a nível mundial, designando-se, neste contexto, como uma pessoa experiente e sábia, preferencialmente no topo da organização, que por via desse perfil poderia orientar e aconselhar os colaboradores mais jovens. O objetivo do mentor seria proteger e orientar o jovem talento com foco no desenvolvimento de competências, numa perspetiva de futuro (Chiavenato, 2002, p. 151).

É nesta perspetiva que é desenvolvido o conceito tradicional de mentoria, traduzindo-se este numa relação entre um mentor, mais velho e experiente, e um jovem (mentorando) menos experiente, com o propósito de desenvolver a carreira deste último, podendo o mentor estar ou não na mesma organização, na cadeia de comando ou profissão do mentorando (Kram & Ragins, 2007, p. 5).

Klasen e Clutterbuck (2002, p. 16), definem a mentoria como um processo em que uma pessoa (mentor) encoraja outra (mentorando) a gerir a sua aprendizagem de modo a que o mentorando se torne autossuficiente no que respeita à aquisição de conhecimento e competências, desenvolvendo uma motivação contínua para o efeito. Acresce que, a mentoria é, simultaneamente, segundo estes autores, um processo de desenvolvimento pessoal que extravasa o domínio profissional.

A mentoria surge então como uma relação de desenvolvimento pessoal em sentido lato, na qual também está inserida a dimensão carreira profissional (Kram & Ragins, 2007, p. 5).



Segundo Kram (1983, pp. 613-614), o mentor pode assumir dois tipos de funções relativamente aos seus mentorandos: funções de carreira e funções psicossociais. As funções de carreira envolvem uma variedade de comportamentos que ajudam os mentorandos a aprender os aspetos básicos da carreira e a prepará-los para um crescimento na hierarquia da organização. As funções psicossociais, segundo a mesma autora, baseiam-se na confiança, intimidade e vínculos interpessoais, incluindo comportamentos conducentes a aprimorar o crescimento profissional e pessoal, a identidade, a autoestima e a eficácia do mentorando.

No que concerne ao papel habitualmente desempenhado pelos colaboradores numa relação de aprendizagem e desenvolvimento, Klasen e Clutterbuck (2002, pp. 12-16) distinguem as funções de mentor, gestor, conselheiro, guardião, facilitador, *coach*, treinador e professor/tutor. Assim, o mentor é descrito como alguém que apoia indivíduos na descoberta e definição das suas próprias necessidades de desenvolvimento, estabelecendo objetivos e fomentando a aprendizagem independente. É igualmente, alguém que permite ao indivíduo expor os seus problemas, ajudando a clarificar, refletir e desafiar sobre os mesmos. Cumulativamente, o mentor ajuda na reflexão sobre as convicções, sentimentos, pensamentos e comportamentos, permitindo ao mentorando observar estes aspetos sob diferentes perspetivas. No mesmo sentido, cabe ao mentor orientar e incentivar à análise autónoma, visando a solução de problemas e explorando oportunidades, tornando o indivíduo num decisor mais eficaz, podendo ainda promover a integração do mentorando no processo de resolução de problemas (Klasen & Clutterbuck, 2002, p. 16).

De acordo com Rowley (1999), à medida que os programas formais de mentoria se tornaram populares, cresceu a necessidade de identificar e preparar bons mentores. Nesse sentido, identificou seis qualidades básicas, mas essenciais, que os bons mentores devem possuir e o impacto dessas qualidades no desenho do programa de mentoria: o comprometimento com o papel revelado na relação de mentoria, a aceitação do mentorando, providenciar apoio ao processo de instrução, a eficácia em diferentes contextos interpessoais, a capacidade de servir como modelo de aprendizagem contínua e a capacidade para transmitir esperança e otimismo.

2.1.2. Programa Formal de Mentoria

Hegstad (1999, p. 384), advoga que o processo de mentoria pode-se desenvolver sob dois modelos: informal e formal. No processo de mentoria informal as relações surgem de forma espontânea, sem intervenção da organização, construídas com base em interesses idênticos ou nos papéis desempenhados pelos envolvidos. Por outro lado, no processo de



mentoria formal a gestão do processo é efetuada pela organização, sendo esta responsável pela seleção e atribuição dos mentores (Chao, Walz & Gardner, 1992, cit. por Hegstad, 1999, p. 384). Douglas (1997) assinala ainda uma outra distinção entre mentoria informal e formal, concretamente o facto do processo de mentoria formal ser, por norma, de menor duração que o processo de mentoria informal.

Allen e O'Brien (2006, p. 54), sublinham a progressiva necessidade de crescimento e adaptação como fator crítico para a competitividade organizacional. Neste contexto, apontam os programas formais de mentoria como uma forma de criar uma vantagem competitiva, através do desenvolvimento do capital humano e intelectual, concluindo que as organizações que disponibilizam programas formais de mentoria podem lucrar ao conseguir atrair um maior número de candidatos, sempre e quando esta informação seja disponibilizada na fase de recrutamento.

Das investigações conduzidas por Cranwell-Ward, Bossons e Gover (2004), Klasen e Clutterbuck (2002) e Bush e Coleman (1995), Poe (2002), Tyler (1998), citados por Hattingh, Coetzee & Schreuder (2005, p. 42), importa sublinhar como principais benefícios para os mentorandos o aumento da autoconfiança e autoestima, o *coaching* confidencial, um ambiente seguro para testar novas ideias, apoio contínuo num ambiente de mudança e acesso a diferentes perspetivas e experiências. São ainda, complementarmente, identificados como benefícios para o mentorando, numa perspetiva mais mediata: o desenvolvimento e transferência de competências de gestão, a liderança, a valorização comportamental e profissional, a autoperceção da relevância do contributo dos mentorandos como uma mais-valia para a organização, a oportunidade para ampliar rede de contactos e o apoio no desenvolvimento da carreira (metas e planos).

No mesmo estudo, são identificados como benefícios para o mentor o aumento da satisfação no trabalho, a oportunidade de influenciar o contexto organizacional com transferência de experiência, conhecimento e competências, o aumento do reconhecimento entre pares, a obtenção de novas perspetivas e uma oportunidade para questionar pontos de vista e valores. São também, complementarmente, apontados benefícios mais mediatos por parte dos mentores nos programas formais de mentoria, designadamente, a oportunidade de influenciar a próxima geração de gestores, o desenvolvimento próprio de competências e a oportunidade conferida ao mentor de se manter em contacto com as bases da organização (Cranwell-Ward et al., 2004; Klasen & Clutterbuck, 2002; Bush & Coleman, 1995, Poe, 2002, Tyler 1998, cit. por Hattingh et al. 2005, p. 42).



Na perspectiva organizacional, os benefícios dos processos formais de mentoria apresentados no estudo indicado, são o aumento da motivação e retenção dos colaboradores, a estabilização e reforço da cultura organizacional, a preservação dos padrões profissionais, o aumento da comunicação horizontal, vertical e o aumento da produtividade organizacional. Decorrem ainda, destes processos formais de mentoria, como potenciais benefícios para as organizações, a proteção e retenção do capital de conhecimento dos gestores mais experientes, a melhoria da prática e da cultura, o planeamento da sucessão aprimorado, maior celeridade nos processos de mudança e o fortalecimento das relações negociais (Cranwell-Ward et al., 2004; Klasen & Clutterbuck, 2002; Bush & Coleman, 1995, Poe, 2002, Tyler 1998, cit. por Hattingh et al. 2005, p. 42).

2.1.3. Desenvolvimento de carreira

O conceito de desenvolvimento de carreira está intimamente ligado ao conceito de carreira, sendo que este, tradicionalmente possuía apenas uma dimensão associada à remuneração e, nos dias que correm, constitui-se como um construto substancialmente mais complexo, abarcando as dimensões de aprendizagem e desenvolvimento contínuo de competências. (Gyansah & Guantai, 2018, p. 40).

Hall (2002, p. 12), definiu a carreira como a sequência de atitudes e comportamentos individuais, associada a experiências e atividades relacionadas com o trabalho ao longo da vida da pessoa.

Do crescente espectro do conceito de carreira emerge o conceito de desenvolvimento de carreira, que foi descrito por Brown e Brooks (1990), citados por Patton e McMahon (2014, p. 7), como sendo um processo em que cada indivíduo, ao longo da sua vida, se prepara para um processo de escolhas sucessivas e contínuas de entre as opções disponíveis na sociedade.

Schein (1978), citado por Ferreira (2017, p. 7), argumenta que o desenvolvimento de carreira é a interação entre o indivíduo e a organização, assistindo-se a uma alteração contínua de motivações, aptidões e competências do indivíduo na organização e que esta se tem de adaptar ciclicamente às condicionantes externas, sejam elas políticas, culturais e/ou económicas.

O planeamento e desenvolvimento da carreira são fatores motivacionais e de ambientação de um colaborador à organização, contribuindo para que da parte do colaborador seja mantido um foco sistémico nos seus objetivos pessoais e organizacionais, estabelecendo uma interação entre conhecimento, habilidade e atitude. Da mesma forma, o



planeamento e desenvolvimento de carreira estão vinculados à programação da carreira efetuada pela organização, à progressão dos colaboradores e à definição de mecanismos de avaliação (Hofmeister, 2009, pp. 11-13).

A carreira militar, em Portugal, encontra-se definida no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), como “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio).

O desenvolvimento de carreira dos militares dos QP

[...] traduz-se na promoção dos militares aos diferentes postos, em cada categoria, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas, assim como na possibilidade de ingresso em categorias superiores, desde que satisfeitas as condições legalmente previstas. (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio)

É também no mesmo documento que se encontram definidos os princípios orientadores do desenvolvimento da carreira dos militares, sendo, neste particular, pertinente destacar o princípio do profissionalismo na exata medida em que este se relaciona com o fenómeno em análise, uma vez que consiste na “capacidade de ação, que exige conhecimentos técnicos e formação científica e humanística, segundo padrões éticos institucionais, e supõe a obrigação de aperfeiçoamento contínuo, tendo em vista o exercício das funções com eficiência” (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio).

Adicionalmente, neste particular, importa ainda referir que, no contexto da investigação levada a cabo por Alexandre (2016), relativamente à operacionalização das principais alterações decorrentes da implementação do novo EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio), foi identificado, na sequência da análise desenvolvida com FFAA de países aliados, que os processos de mentoria já estão implementados em alguns países como ferramenta de gestão de carreira, e que a sua introdução com o mesmo propósito nas FFAA portuguesas representaria, potencialmente, uma mais valia.

2.2. Modelo de análise da investigação

No domínio conceptual e metodológico foi construído o mapa conceptual, apresentado no Apêndice A, no qual estão expressos o OG, os OE, a PP, perguntas derivadas (PD), conceitos, dimensões, instrumentos e técnicas para a recolha e análise de dados.



3. Metodologia e método

Neste capítulo serão descritos a metodologia e o método aplicados na investigação.

3.1. Metodologia

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso (Santos & Lima, 2019).

O percurso metodológico desenvolvido alicerçou-se em três fases: exploratória, analítica e conclusiva (Santos & Lima, 2019).

Na fase exploratória foram efetuadas leituras preliminares com vista ao início da revisão de literatura, enquadramento conceptual, formulação do problema, objetivos e as questões inscritas no modelo de análise¹.

A fase analítica foi orientada para a obtenção e análise dos dados documentais e do conteúdo das entrevistas semiestruturadas.

Na fase conclusiva expõe-se a avaliação dos resultados, apresentação de conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, sugestões para estudos futuros e recomendações de ordem prática.

3.2. Método

De seguida, caracterizam-se os participantes, o procedimento, os instrumentos de recolha de dados e as técnicas de tratamento dos dados.

3.2.1. Participantes e procedimento

Segundo Robinson (2014, p. 38), nos estudos qualitativos com base em entrevistas, existem quatro pontos que abrangem holisticamente o desafio da amostragem: (1) definir o universo da amostra; (2) decidir sobre o tamanho da amostra; (3) selecionar uma estratégia de amostra; e (4) prover a amostra. Neste sentido, foi definida uma estratégia de amostragem intencional, sendo uma forma não aleatória de garantir que categorias específicas do universo de amostragem são representadas na amostra final (Robinson, 2014, p. 32). Concretamente, foi definida uma amostra estratificada, com a seleção de categorias que face à sua especificidade se consideram que devem ser incluídas propositadamente na amostra final, tendo como requisito uma justificação teórica para assumir que os grupos resultantes diferem de forma significativa (Robinson, 2014, p. 32).

¹ Cfr. Apêndice A.



No respeitante ao tamanho das amostras, considerando que as mesmas têm um carácter não aleatório, o seu dimensionamento foi determinado pelo juízo do investigador (Santos & Lima, 2019, p. 70), sustentado na avaliação da pertinência do contributo dos participantes arrolados no contexto da investigação.

Assim, no que concerne aos participantes das entrevistas que contribuíram para a concretização do OE1, mencionados na Figura 1, cabe referir que os mesmos foram selecionados de acordo com critérios de relevância para a investigação, como sejam, as funções específicas, o conhecimento na área, a experiência e o envolvimento em programas de mentoria nos Ramos das FFAA nacionais.

N.º	Colocação	Função	Data
EXE1	Instituto Universitário Militar	Coordenador da Área de Ensino Específico do Exército	28NOV19
FAP1	Direção de Instrução da Força Aérea	Subdiretor	08JAN20
MAR1	Direção de Pessoal Repartição de Situações e Efectivos Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa	Adjunta do Chefe de Gabinete	04NOV19

Figura 1 – Quadro de Entrevistados OE1

O procedimento adotado consistiu no contacto pessoal para verificação de disponibilidade dos participantes, sendo efetuada entrevista presencial, excepto no caso do entrevistado MAR1, que respondeu às questões efetuadas via *email*.

No que respeita aos participantes entrevistados no âmbito do OE2, cabe referir que foram categorizados em três grupos: *Players* Institucionais, Potenciais Mentores e Potenciais Mentorandos. Pretendeu-se desta forma garantir cabalmente as perspetivas das diferentes qualidades de intervenientes num hipotético programa formal de mentoria.

No grupo dos *Players* Institucionais, foram incluídos militares da FA que desempenham funções relacionadas com instrução e/ou formação e com a gestão de carreiras.

No grupo de Potenciais Mentores foram identificados militares da FA no posto de Tenente-Coronel ou Coronel de especialidades distintas, de diferentes Unidades/Órgãos/Serviços (UOS) da FA, cuja experiência, funções desempenhadas e tempo de serviço os tornam elegíveis como potenciais mentores num programa formal de mentoria.



Para a composição do grupo de Potenciais Mentorandos foram entrevistados militares da FA numa fase inicial da carreira ou em formação, de especialidades operacionais e de apoio, de diferentes UOS da FA, abrangendo militares dos QP e em RC.

A tipologia de constituição da amostra exposta, visou assegurar a adequada representatividade e saturação, sendo esta definida como a perceção do investigador, segundo a qual os dados recolhidos não conduzem a informações novas ou diferenciadas que justifiquem o aumento da recolha de material quanto ao objeto da pesquisa (Guerra, 2006, p. 42).

Neste particular, a intenção inicial foi entrevistar dez elementos de cada uma das categorias acima identificadas, contudo, face à indisponibilidade de alguns dos militares contactados, a amostra final, plasmada na Figura 2, contempla cinco elementos no grupo de *Players Institucionais*, sete militares no grupo de Potenciais Mentores e seis jovens oficiais no grupo de Potenciais Mentorandos, considerando a abordagem qualitativa definida.

Grupo	Nº Entrevistado	Função/Colocação	Data Entrevista
Players Institucionais	FAP2	Subdiretor Direção de Pessoal	21NOV19
	FAP3	Cmdt GF Ota	04DEZ19
	FAP4	Cmdt CAL CFMTFA	10JAN20
	FAP5	Adj. Formação EMFA	19NOV19
	FAP6	Adj. Carreiras EMFA	04JAN20
Potenciais Mentores	FAP7	Subdiretor DMSA	19JAN20
	FAP8	Cmdt BA6	02DEZ19
	FAP9	Cmdt DGMFA	18NOV19
	FAP10	Cmdt AT1	06DEZ19
	FAP11	Chefe SDFA	30DEZ19
	FAP12	IGFA	15NOV19
	FAP13	EMGFA/UNAVE	18NOV19
Potenciais Mentorandos	FAP14	Adjunto Cmdt Esqª Transportes BA4	22NOV19
	FAP15	DI Repartição de Obras	18NOV19
	FAP16	Gabinete Prevenção Acidentes BA1	12DEZ19
	FAP17	Aluno AFA	12NOV19
	FAP18	Aluno AFA	12NOV19
	FAP19	Aluno AFA	17NOV19

Figura 2 – Quadro de Entrevistados OE2

O procedimento adotado consistiu no contacto inicial via email para verificação de disponibilidade dos participantes e envio de questões sobre os tópicos da investigação, sendo posteriormente efetuada entrevista presencial nos casos em que para tal existiu disponibilidade e receção de respostas através de email nos casos em que não foi possível efetuar entrevista presencial.



3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Os dados para a investigação foram recolhidos através de análise documental disponível em fontes abertas e entrevistas semiestruturadas.

Relativamente à análise documental foram consultados documentos que regulamentam programas de mentoria ao nível das FFAA nacionais e de países congéneres, bem como artigos e trabalhos científicos sobre a mentoria aplicada em contexto militar ao nível internacional². Assim, procedeu-se à categorização de toda a documentação recolhida, com vista a tornar inteligível o seu conteúdo. Essa organização permitiu classificar os documentos em três grupos: programas formais de mentoria de FFAA, trabalhos de investigação sobre a mentoria nas FFAA e outra documentação de apoio.

As entrevistas, sendo um instrumento com ênfase no ponto de vista do entrevistado e na visão deste sobre o que é relevante, permitem obter respostas ricas e pormenorizadas (Bryman, 2012, p. 470). Assim, revelaram-se um instrumento de grande efetividade para operacionalizar a pretendida abordagem qualitativa. As entrevistas assumiram a forma semiestruturada, através de dois guiões de perguntas, um orientado para o OE1³ e outro vocacionado para o OE2⁴.

3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados

O tratamento dos dados obtidos a partir dos documentos consultados, foi efetuado de acordo com uma análise documental temática, sustentada na contextualização da figura do mentor no seu relacionamento com as variáveis definidas para a concretização do OE1.

O tratamento das entrevistas orientadas para o OE1 foi efetuado através da fragmentação das mesmas, identificando os excertos mais relevantes para a concretização do OE1 e que podem ser consultados no Apêndice D.

O tratamento da informação resultante das entrevistas orientadas para o OE2 foi efetuado segundo a técnica de análise de conteúdo categorial enunciada por Bardin (2011, p. 201), através de operações de desmembramento do texto em categorias e reagrupamentos analógicos que permitiram identificar os segmentos associados à problemática e dimensões

² No decurso da investigação, o investigador teve ainda a oportunidade de participar na apresentação do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (AP), promovido pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, no âmbito da qual foi possível perceber a atualidade desta temática no contexto da AP, assim como, as respetivas etapas de implementação: constituição da bolsa de mentores, capacitação dos mentores, seleção de mentorandos, estabelecimento da relação de mentoria, efetivação das sessões de mentoria e, finalmente, a monitorização e avaliação (Carreira, 2020).

³ Cfr. Apêndice B.

⁴ Cfr. Apêndice C.



elencados no modelo de análise, sincronizados com as perguntas das entrevistas, e a sua codificação⁵. Concomitantemente, a análise de conteúdo foi efetuada de acordo com o percurso proposto por Guerra (2006, pp. 69-86): transcrição das entrevistas, leitura, construção de sinopses, análise descritiva tipológica⁶ através da ordenação do material recolhido, sua classificação e reagrupamento por critérios de proximidade de conteúdo e, finalmente, foi efetuada a análise interpretativa.

⁵ Cfr. Apêndice E.

⁶ Cfr. Apêndice F.



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo, são apresentados os dados recolhidos para a investigação, a sua análise e discussão, orientadas no sentido de responder às PD e, consequentemente, à PP.

4.1. O papel do Mentor em Programas Formais de Mentoria

O presente subcapítulo visa dar resposta à Pergunta Derivada 1 (PD1), tendo por base a análise documental e de entrevistas recolhidas durante a investigação. Neste sentido, será efetuada a análise dos dados nas duas dimensões apresentadas no modelo de análise proposto, as FFAA portuguesas e as FFAA dos Estados Unidos da América (EUA), onde foi possível obter documentação disponível em fontes abertas. Assim, na análise dos dados, o foco incide no papel desempenhado pelo mentor em programas de mentoria, concretamente a sua caracterização, funções desempenhadas, contributo para os objetivos do programa e a sua intervenção no processo avaliativo do mesmo.

4.1.1. Forças Armadas Portuguesas

No que respeita às FFAA portuguesas, e como é possível verificar pela análise da Figura 3, conclui-se que no Exército e na FA, a mentoria não é utilizada como instrumento de gestão de Pessoas e que não existem programas formais de mentoria implementados (EXE1; FAP1), contrariamente ao que se passa na Marinha, que, presentemente, já faz uso deste tipo de instrumento (MAR1).

Problemática: Papel do mentor em programas formais de mentoria.				
Dimensão: Nacional (Marinha, Exército, Força Aérea).				
Pergunta	Informação pretendida	Entrevistado	Excertos das Entrevistas	Segmento
Q1 A mentoria é usada como instrumento na Gestão de Pessoas na Marinha / Exército / Força Aérea?	Perceber se a mentoria é usada como instrumento na Gestão de Pessoas na Marinha / Exército / Força Aérea.	MAR1	"Sim."	Mentoria é utilizada como instrumento de Gestão de Pessoas.
		EXE1	"A mentoria não é usada no Exército[...]"	Mentoria não é utilizada como instrumento de Gestão de Pessoas.
		FAP1	"[...] o mentoring não é usado [...]"	
Q2 Existem Programas Formais de Mentoria já implementados na Marinha / Exército / Força Aérea?	Perceber a existência de Programas Formais de Mentoria implementados na Marinha / Exército / Força Aérea.	MAR1	"O PMQI está formalmente criado..."	Programas Formal de Mentoria implementado.
		EXE1	"Infelizmente, no Exército não existe [...]"	Inexistência de Programas Formais de Mentoria.
		FAP1	"Do meu conhecimento, não existe nada [...]"	

Figura 3 – Quadro síntese utilização da mentoria nas FFAA portuguesas

Quanto ao contexto militar nacional, os dados analisados resultam da análise documental ao procedimento orientador do Programa de Mentoria para a Qualificação Individual (PMQI) implementado na Marinha, suportado na Diretiva Setorial de Recursos Humanos (DSRH) 2018 e no Despacho CEMA n.º 11/19, de 30 de janeiro, que regula a



Bolsa de Mentores para a Qualificação Individual (BMQI). Foi ainda analisada a entrevista efetuada ao entrevistado MAR1, e a análise da *newsletter* número oito, datada de dezembro de 2019 da Direção de Pessoal da Marinha, que contém informação pertinente sobre a avaliação efetuada aos PMQI.

Assim, a figura do mentor na Marinha surge através da implementação do PMQI, cujo objetivo é efetuar o acompanhamento das Praças em RC que não possuam o décimo segundo ano de escolaridade (MAR1). Este programa decorreu da DSRH 2017, substituída pela DSRH 2018, documentos que identificaram a necessidade de um programa de mentoria para a qualificação, permitindo aos militares (tipicamente praças) que ingressem em RC, aumentar o seu nível de qualificação através de orientação formativa individual e, consequentemente, minimizar as saídas extemporâneas na fase inicial da carreira (Marinha, 2018).

Neste contexto, a caracterização do mentor, remete para a elegibilidade de uma figura de maior antiguidade que o mentorando, experiente e conhecedora da Organização, com a responsabilidade de acompanhar todo o processo formativo e profissional ao longo da carreira do indivíduo (Marinha, 2018).

As funções do mentor no PMQI, visam garantir apoio e aconselhamento ao mentorando, articular as necessidades deste com o comando da unidade de colocação, garantir a frequência das horas de formação necessárias à conclusão do curso que se encontre a frequentar e respetivas provas de avaliação e manter uma boa comunicação com os mentorandos (garantindo, no mínimo, um contacto trimestral). Concomitantemente, compete ao mentor disponibilizar aos mentorandos os normativos de apoio em vigor, reportar qualquer anomalia verificada no seu percurso de mentoria aos órgãos com responsabilidade no PMQI, designadamente a Direção de Formação, Direção de Pessoal, coordenador da BMQI e unidade de colocação, e garantir *feedback* regular sobre a evolução formativa do mentorando, complementando as suas funções com a elaboração de um relatório final do mentor no término de cada ano letivo ou sempre que julgue pertinente (Marinha, 2018).

Em suma, o papel desempenhado pelo mentor contribuirá para um incremento na preparação e qualificação dos mentorandos, garantindo as habilitações académicas necessárias que os habilitem ao ingresso nos QP e consequentemente, aumentar a capacidade de retenção, fomentando a integração dos militares e potenciando a atratividade da Marinha (Marinha, 2018).



Os PMQI são alvo de avaliação interna com base em questionários aplicados a mentores e mentorandos (MAR1), tendo a primeira avaliação sido realizada entre maio e setembro de 2019. Decorrente da avaliação efetuada, foi possível apurar que os mentores valorizam a dedicação ao trabalho e a interação com o mentorando através do estabelecimento de relações de confiança, bem como a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional através de uma postura proativa na orientação de carreira. Por seu lado, os mentorandos valorizam o feedback crítico recebido dos mentores e percebem o programa como um incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional, considerando o comprometimento organizacional predominantemente afetivo. Da avaliação global deste programa resulta a convicção de que a sua implementação tem um efeito positivo na integração dos militares em RC (Marinha, 2019).

4.1.2. Forças Armadas de Países Aliados

No contexto das FFAA de Países Aliados, a documentação obtida em fontes abertas permite efetuar uma análise aos programas de mentoria implementados nos EUA e pela relevância e afinidade, o foco incidiu sobre a abordagem na *United States Air Force* (USAF).

Na USAF, o programa de mentoria é apresentado como uma publicação orientadora, visando a implementação de uma estratégia de mentoria efetiva a todos os elementos da FA, nos diferentes patamares da carreira (*Department of the Air Force* [DAF], 2019).

No mesmo documento, a mentoria é definida como um tipo de relação profissional, em que uma pessoa com maior experiência e sabedoria orienta outra, visando o seu desenvolvimento pessoal e profissional, conferindo a esta interação um papel essencial no cumprimento da missão e na motivação das Pessoas, no que concerne à prossecução dos seus objetivos (DAF, 2019).

É também através da mentoria que se promove um clima de inclusão e sentido de pertença, potenciadores do desenvolvimento de competências. Com a criação de uma cultura de mentoria, a USAF pretende encorajar os militares a serem mentores e mentorandos, burilando a moral e a disciplina militar, conducente ao aperfeiçoamento do ambiente operacional, garantindo o respeito pela autoridade (DAF, 2019).

Na USAF, a mentoria é voluntária e pode ser formal ou informal, sendo, no entanto, encarada como uma responsabilidade inerente à liderança, em que a chave para o sucesso do processo de orientação reside no envolvimento direto de comandantes, diretores e supervisores, no desenvolvimento profissional do seu pessoal (DAF, 2019).



Em conformidade com os princípios orientadores do programa de mentoria da USAF, o mentor é caracterizado como um conselheiro e um guia, que partilha conhecimento, experiências e conselhos no sentido de ajudar o mentorando a alcançar os seus objetivos de carreira. A efetividade do processo de mentoria, implica que o mentor tenha a capacidade de criar uma interação positiva com o mentorando, no qual deverá incidir o seu foco, capacitando-o a atingir os objetivos pessoais e profissionais (DAF, 2019).

No contexto das funções do mentor, compete-lhe transmitir os valores fundamentais da FA em consonância com a Doutrina vigente, providenciar aconselhamento e orientação, *feedback* e reconhecimento. O mentor deve apoiar o mentorando no planeamento de carreira e estabelecimento de metas, através de um plano de desenvolvimento e aconselha a cultivar as capacidades funcionais e de liderança, partilhando conhecimento relevante, experiência e recursos (DAF, 2019).

No desempenho da função de mentor, importa auxiliar o mentorando na identificação e resolução de problemas no processo de desenvolvimento e direcionamento de carreira, promovendo o crescimento e maturação do indivíduo (DAF, 2019).

Os papéis desempenhados pelo mentor no âmbito do processo de mentoria implementado na USAF, poderão ser distintos, designadamente, servir como orientador, providenciando informações ou *insights* específicos com base na sua experiência e conhecimento, assumir o papel de *coach*, caso possua as competências técnicas adequadas, servir como facilitador através da identificação de recursos e oportunidades que preencham lacunas nas competências dos mentorandos, tendentes à progressão na carreira e interceder pelos mentorandos, recomendando a sua participação em eventos de alta visibilidade (DAF, 2019).

O programa de mentoria implementado na USAF, visa preparar os seus homens/mulheres para assumirem responsabilidades acrescidas, não estando desenhado como um processo de seleção dos mentorandos com vista à promoção destes. Mais especificamente, os benefícios esperados através da atuação do mentor são o aumento da moral e coesão, o aperfeiçoamento do desenvolvimento profissional e individual e maior domínio das competências funcionais e técnicas. Em paralelo, o papel do mentor conduzirá a um maior comprometimento e retenção do capital humano, com as competências necessárias aos requisitos da FA (DAF, 2019).

Constituem-se ainda como objetivos organizacionais, a criação de um ambiente institucional positivo, impulsionador do crescimento pessoal e profissional, promovendo



uma maior familiarização com a missão através da compreensão da sua história, valores e ambiente político. Concomitantemente, a relação de mentoria serve como catalisador para líderes e subordinados alavancarem conhecimento tático, operacional e estratégico, mas também para o estabelecimento de linhas de comunicação que permitam a partilha oportuna de informação e assistência, devendo o mentor e o mentorando rastrear e avaliar o progresso do programa, revendo-o sempre que necessário (DAF, 2019).

4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à Pergunta Derivada 1

Face ao referido, e em resposta à PD1 – *Qual o papel do mentor em programas formais de mentoria?*, conclui-se que a figura do mentor se reveste de indispensável relevância, sem a qual não é possível concretizar uma estratégia de mentoria. Os dados analisados permitem verificar que nas FFAA portuguesas, a mentoria é um tema recente, tendo já dado os primeiros passos na Marinha, não sendo aplicada nos outros Ramos. Por seu lado no contexto internacional, o caso analisado, a USAF, representa um exemplo de estratégia organizacional face ao conceito de mentoria bastante mais maturado, enraizado e robusto.

Contudo, apesar das diferenças encontradas entre os dois programas analisados, que assentam essencialmente no facto de, na Marinha Portuguesa o objetivo central do programa ser muito específico, centrando-se na conclusão da formação académica do mentorando, pelo que não obstante o mérito da iniciativa em apreço, apenas contribui para caracterizar a orientação conferida pelo ramo a esta temática, mas da qual não resultam contributos significativos para a resposta à pergunta de partida da presente investigação, cujo sujeito são os oficiais das FFAA. Por seu lado a USAF tem um programa com uma abrangência maior, podendo ser desenhado à medida das necessidades ou competências que o mentorando pretende desenvolver, existindo pontos comuns quanto ao papel desempenhado pelo mentor e à sua importância.

Assim, é seguro afirmar que o papel desempenhado pelo mentor nos programas formais de mentoria, impacta diretamente no desenvolvimento pessoal e profissional do mentorando, bem como no maior domínio de competências técnicas e funcionais. No mesmo sentido, o mentor funciona como um dínamo para aumentar os níveis de satisfação, coesão e da moral, potenciadores da harmonia organizacional.

Conclui-se ainda que o mentor, no desempenho dessa função contribui para o comprometimento e para retenção do capital humano e que desempenha um papel interventivo no processo de rastreio, *feedback* e avaliação do programa.



4.2. Percepção dos Oficiais da Força Aérea sobre o papel do Mentor

Neste subcapítulo são apresentados os dados recolhidos, visando dar resposta à PD2, sua análise e discussão. Assim, os dados recolhidos resultam das entrevistas semiestruturadas orientadas para a concretização do OE2, das quais foram retirados os excertos mais relevantes, concorrentes para as variáveis analisadas e codificados de acordo com a tipologia em que se enquadram, podendo ser consultados no Apêndice F. Importa realçar, que face à inexistência de programas formais de mentoria na FA, as respostas dos entrevistados resultam das próprias percepções quanto ao processo de mentoria e não da análise ou intervenção num programa específico.

4.2.1. Processo de integração

No contexto das entrevistas realizadas, a Questão 1 (Q1) do respetivo guião⁷ visa a obtenção de uma resposta dos entrevistados que permita analisar a percepção dos mesmos relativamente aos contributos do mentor no processo de integração dos jovens oficiais na Instituição. Neste sentido, após fragmentação e análise dos excertos das entrevistas, são expostos na Figura 4 os segmentos identificados.

Q1: De que forma poderá o mentor contribuir para a integração dos jovens Oficiais na Instituição?																			
Informação pretendida: Analisar o contributo do mentor na integração dos jovens oficiais.																			
Problemática: Percepção dos Oficiais da Força Aérea sobre o papel do mentor.																			
Dimensão: Pessoal.																			
Segmentos Identificados		FAP 2	FAP 3	FAP 4	FAP 5	FAP 6	FAP 7	FAP 8	FAP 9	FAP 10	FAP 11	FAP 12	FAP 13	FAP 14	FAP 15	FAP 16	FAP 17	FAP 18	FAP 19
Segmento A.1.1	Contributo para a integração através da transferência dos valores castrenses e conhecimento sobre o funcionamento da Organização.	X	X		X				X	X	X			X			X	X	X
Segmento A.1.2	Contributo para a integração através do acompanhamento próximo	X				X				X	X		X			X			X
Segmento A.1.3	Contributo para a integração como elemento facilitador da aprendizagem	X																X	
Segmento A.1.4	Contributo para a integração através do próprio exemplo e/ou experiências vividas		X	X				X				X							
Segmento A.1.5	Contributo para a integração através do acolhimento e socialização	X				X	X	X	X				X	X				X	X
Segmento A.1.6	Contributo para a integração através da transmissão de conhecimentos técnicos						X		X										
Segmento A.1.7	Dificuldade na separação de papéis	X																	
Segmento A.1.8	Contributo dependente do perfil do mentor									X									

Figura 4 – Contributos do mentor para a integração

⁷ Cfr. Apêndice C



Da análise às respostas à Q1, explanada na Figura 4, resulta a conclusão de que os entrevistados consideram que o papel do mentor no processo de integração, e como tal numa fase precoce da carreira militar, tem um papel significativo e impactante no mentorando, com maior predominância na transferência dos valores castrenses e conhecimento sobre a FA, uma vez que “facilitaria a adequada aculturação à nossa Organização” (FAP10), servindo como “porta de entrada e ligação ao resto da instituição” (FAP18). Acresce ainda que, a transferência do acervo de valores castrenses poderá ser cimentada com base na experiência do mentor vivida no contexto organizacional (FAP3).

Como contributo relevante, importa destacar também o acolhimento e socialização do mentorando, uma vez que se considera que “o mentor dispõe de uma rede social de conhecimentos que poderá partilhar com os mais jovens, garantindo ligações rápidas dos mais jovens à rede social da Unidade, garantindo-lhes assim uma melhor integração e acolhimento” (FAP8) e que essa “integração poderá ser tanto ao nível comportamental, como social” (FAP19). Neste particular, é realçado o facto do processo de integração compreender um amplo conjunto de facetas pessoais e sociais que poderão ser facilitadas através do papel desempenhado pelo mentor (FAP2).

O mentor poderá desempenhar, de igual modo, um papel importante, proporcionando um acompanhamento próximo, constituindo-se como uma fonte de suporte, capaz de atenuar o sentimento de isolamento e minimizar os efeitos do choque cultural (FAP6). Neste sentido, o acompanhamento próximo permite consolidar e complementar a formação inicial do mentorando (FAP10) e quando sustentado numa relação de empatia, permite o aconselhamento e planeamento das estratégias mais adequadas, visando o crescimento e desenvolvimento deste (FAP11).

Dos excertos analisados, resulta ainda, complementarmente, que o mentor contribui para a integração do mentorando através da transmissão de conhecimentos técnicos, mantendo uma postura facilitadora da aprendizagem ou através da partilha do próprio exemplo (FAP3; FAP4; FAP8; FAP11).

Não obstante o exposto, cumpre sublinhar que os contributos elencados devem ser claros, “já que não se pode confundir acompanhamento com protecionismo” (FAP2) e que o sucesso da integração dos mentorandos também estará dependente do perfil dos mentores designados para o efeito (FAP10).



4.2.2. Desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências

A análise às respostas à Questão 2 (Q2) do guião⁸ visa apurar as áreas nas quais o mentor terá um papel crucial no desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho de funções do mentorando. A fragmentação dos excertos das entrevistas e respetiva análise tipológica, permitiu o agrupamento nos segmentos identificados na Figura 5.

Q2: O mentor poderá contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias ao desempenho de funções do mentorando? Em caso afirmativo, quais lhe parecem mais relevantes?

Informação pretendida: Identificar as áreas em que o mentor pode contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias ao desempenho de funções do mentorando.

Problemática: Perceção dos Oficiais da Força Aérea sobre o papel do mentor.

Dimensão: Pessoal.

Segmentos Identificados		FAP 2	FAP 3	FAP 4	FAP 5	FAP 6	FAP 7	FAP 8	FAP 9	FAP 10	FAP 11	FAP 12	FAP 13	FAP 14	FAP 15	FAP 16	FAP 17	FAP 18	FAP 19
Segmento A.2.1	Competências Técnico-funcionais	X	X		X			X	X	X	X	X	X		X	X		X	
Segmento A.2.2	Competências Sociais/Comportamentais	X	X				X	X		X	X	X		X	X		X	X	X
Segmento A.2.3	Aconselhamento de carreira					X													
Segmento A.2.4	Cultura Militar e Organizacional			X				X		X									

Figura 5 – Áreas de desenvolvimento de competências

A análise aos excertos das entrevistas, no respeitante à Q2 e tipificados na Figura 5, permite concluir que as grandes áreas de desenvolvimento de competências identificadas como potenciáveis pelo papel do mentor são a área técnico-funcional e a área social e/ou comportamental.

O desenvolvimento das competências técnico-funcionais poderá ser potenciado através da interação entre mentor e mentorando, considerando que o mentor, fruto da sua experiência organizacional, é possuidor de conhecimentos técnicos da área profissional do mentorando e das ferramentas necessárias ao desempenho da função, e que lhe permitem o planeamento e organização de tarefas, mesmo as que podem não constar em manuais ou normas (FAP3; FAP8; FAP16). Neste particular, é também relevada a importância da qualidade e rapidez na formação que é transmitida em contexto de trabalho, e considerando a importância de *on-the-job training* na vertente técnica, a personalização desse percurso na figura do mentor constituirá óbvias vantagens (FAP2). Assim, a transição da formação teórica numa fase precoce da carreira para a realidade prática, na componente técnico-profissional é facilitada com a ação do mentor, “esclarecendo dúvidas, consolidando e

⁸ Cfr. Apêndice C



complementando conhecimentos e permitindo uma gradual visão sistémica da organização, ajudando o mentorando a conhecer o seu lugar e o contexto organizacional” (FAP10).

No respeitante ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências sociais/comportamentais, cabe, entre estas, destacar a liderança, espírito de sacrifício, a iniciativa, a capacidade de analisar, avaliar e decidir sobre problemas complexos, a gestão e motivação de equipas, o dinamismo e a proatividade (FAP7; FAP12; FAP15; FAP18). Neste contexto, é também sublinhado que o contributo do mentor, em virtude do facto de ser “uma pessoa mais experiente e reconhecida interpares poderia constituir um modelo de comportamento para o *mentee*” (FAP10).

Importa ainda destacar que o desenvolvimento de competências poderá passar por um reforço da cultura militar e organizacional, potenciando o sentimento de pertença à Organização, conseguindo, no entanto, efetuar um enquadramento com as expetativas dos mentorandos (FAP4; FAP8; FAP10).

4.2.3. Transferência de conhecimento

Através dos testemunhos recolhidos relativamente à Questão 3 (Q3) do guião de entrevista⁹, pretende-se analisar o papel desempenhado pelo mentor na transferência de conhecimento, explícito ou tácito. A fragmentação dos excertos das entrevistas e consequente reagrupamento tipológico, conduziu à identificação dos segmentos apresentados na Figura 6.

Q3: Considera que o mentor poderá influenciar a capacidade de transferência de conhecimento (explícito e tácito)? Em caso afirmativo, de que forma?																			
Informação pretendida: Identificar qual o papel do mentor na transferência de conhecimento.																			
Problemática: Perceção dos Oficiais da Força Aérea sobre o papel do mentor.																			
Dimensão: Pessoal.																			
Segmentos Identificados		FAP 2	FAP 3	FAP 4	FAP 5	FAP 6	FAP 7	FAP 8	FAP 9	FAP 10	FAP 11	FAP 12	FAP 13	FAP 14	FAP 15	FAP 16	FAP 17	FAP 18	FAP 19
Segmento A.3.1	Mentor como modelo a seguir.	X	X															X	
Segmento A.3.2	Transferência do conhecimento através da sua experiência pessoal.				X	X					X				X				
Segmento A.3.3	Mentor como Professor			X					X		X								X
Segmento A.3.4	Mentor como um Guia							X		X						X			
Segmento A.3.5	Mentor como um Motivador				X								X				X		
Segmento A.3.6	Mentor como um <i>Coach</i>					X													
Segmento A.3.7	Dependente da postura do mentor	X		X	X										X				

Figura 6 – Influência na capacidade de transferência de conhecimento

Da segmentação e agrupamento dos excertos das entrevistas, particularmente nas respostas à Q3, são identificados alguns dos papéis desempenhados pelo mentor que

⁹ Cfr. Apêndice C



influenciam a capacidade de transferência de conhecimento, contudo esta influência poderá estar dependente da postura do mentor e da forma como encara esta atividade (FAP4), uma vez que esta acarreta “um esforço adicional sobre as tarefas já atribuídas ao indivíduo que age como mentor, que infelizmente terá uma menor produtividade nas suas outras funções” (FAP2) e dependente das práticas adotadas e aptidões do mentor (FAP5; FAP14).

A influência do mentor na capacidade de transferência de conhecimento, está relacionada com os diferentes papéis desempenhados pelo mentor (Professor, um Guia, um Motivador e um *Coach*) sendo o seu conhecimento e experiência, determinantes para influenciar a transferência de conhecimento.

4.2.4. *Empowerment* dos militares

Nas respostas obtidas na Questão 4 do guião¹⁰, são identificados os segmentos elencados na Figura 7, relativos ao contributo do mentor conducentes ao *empowerment* dos militares.

Q4: Quais os potenciais contributos do mentor para o <i>empowerment</i> dos mentorandos?																				
Informação pretendida: Analisar quais os contributos do mentor conducentes ao <i>empowerment</i> dos mentorandos.																				
Problemática: Perceção dos Oficiais da Força Aérea sobre o papel do mentor.																				
Dimensão: Pessoal.																				
Segmentos Identificados		FAP 2	FAP 3	FAP 4	FAP 5	FAP 6	FAP 7	FAP 8	FAP 9	FAP 10	FAP 11	FAP 12	FAP 13	FAP 14	FAP 15	FAP 16	FAP 17	FAP 18	FAP 19	
Segmento A.4.1	Contributo para o <i>empowerment</i> através da estabilidade/apoio próximo proporcionado pelo mentor	X	X	X		X	X			X	X		X						X	
Segmento A.4.2	Contributo para o <i>empowerment</i> proporcionando liberdade de ação													X				X		
Segmento A.4.3	Contributo para o <i>empowerment</i> derivado do processo de integração				X			X											X	
Segmento A.4.4	Dependente da interação mentor/mentorando								X									X		
Segmento A.4.5	Contributo para o <i>empowerment</i> através do reforço de competências técnicas e/ou <i>on-the-job training</i>														X	X				
Segmento A.4.6	Sem contributo significativo para o <i>empowerment</i>											X								

Figura 7 – Contributo do mentor para o *empowerment*

A análise aos resultados obtidos permite aquilatar a perceção dos entrevistados relativamente ao papel que o mentor pode desempenhar para contribuir para o *empowerment* dos mentorandos.

Neste sentido, o facto mais relevante prende-se com a ação do mentor, através de uma relação de estabilidade e apoio próximo junto de mentorando, uma vez que uma relação de proximidade e uma postura desafiante, potenciará a evolução, desenvolvendo competências

¹⁰ Cfr. Apêndice C



conducentes ao *empowerment*, como sejam a iniciativa, autoconfiança, proatividade e autonomia (FAP2; FAP7; FAP10; FAP19).

Neste particular, é essencial sinalizar a importância de uma postura, por parte do mentor, que permita liberdade de ação ao mentorando e contribua para o seu *empowerment*, uma vez que “é necessário deixar que ele erre e é necessário instruí-lo de tal forma que cada erro e cada experiência de comando seja uma lição para a sua aprendizagem e desenvolvimento pessoal” (FAP14).

São ainda considerados como fatores dinamizadores do *empowerment* dos mentorandos o reforço de competências técnicas, potenciadas num contexto de *on-the-job training*, uma vez que um aumento da capacidade profissional provocará maior satisfação e consequentemente elevar a proatividade e autonomia (FAP16).

Considerando o exposto, o *empowerment* poderá ser incrementado através de um correto processo de integração na Organização, uma vez que, o conhecimento adquirido sobre a mesma, elevará os níveis de confiança e de motivação, bem como o desejo de envolvimento na resolução dos problemas (FAP4; FAP8).

Para alguns entrevistados, o *empowerment* dos militares estará pois, sempre dependente da interação criada entre mentor e mentorando (FAP9; FAP17), havendo interpretações alternativas, segundo as quais se considera que o mentor não terá um contributo significativo nesta área (FAP12).

4.2.5. Transição para a vida civil

A Questão 7 do guião¹¹, pretende analisar o impacto que a figura do mentor tem na eventual transição futura para a vida civil. Assim, na Figura 8 estão expostos os segmentos identificados.

¹¹ Cfr. Apêndice C



Q7: De que forma poderá o mentor contribuir para a eventual futura transição para a vida civil?

Informação pretendida: Identificar o contributo do mentor para a eventual futura transição para a vida civil.

Problemática: Perceção dos Oficiais da Força Aérea sobre o papel do mentor.

Dimensão: Pessoal.

Segmentos Identificados		FAP 2	FAP 3	FAP 4	FAP 5	FAP 6	FAP 7	FAP 8	FAP 9	FAP 10	FAP 11	FAP 12	FAP 13	FAP 14	FAP 15	FAP 16	FAP 17	FAP 18	FAP 19
Segmento A.5.1	Contributo na transição para a vida civil aconselhando as melhores opções disponíveis	X			X	X			X	X								X	
Segmento A.5.2	Contributo na transição para a vida civil relevando as competências desenvolvidas no contexto militar			X			X					X	X	X					
Segmento A.5.3	Contributo na transição para a vida civil como elemento facilitador da mudança													X		X			
Segmento A.5.4	Contribuir para a imagem da Organização																	X	X
Segmento A.5.5	Contributo na transição para a vida civil dependente da relação mentor/mentorando														X				
Segmento A.5.6	Sem contributo significativo para a eventual futura transição para a vida civil	X							X								X		

Figura 8 – Papel do mentor na eventual transição futura para a vida civil

De acordo com os segmentos elencados, é possível identificar o papel a desempenhar pelo mentor num eventual processo de transição para a vida civil, com especial foco no aconselhamento sobre as melhores opções disponíveis, a relevância das competências adquiridas em contexto militar ou a capacidade que o mentor possa ter em constituir-se como um elemento facilitador da mudança. Neste sentido, é relevada a capacidade de direccionar o mentorando para cargos ou formações relevantes que possam aumentar a sua empregabilidade no mundo civil e preparar uma melhor transição (FAP4; FAP5; FAP9).

O mentor poderá também contribuir na transição para a vida civil, relevando as competências desenvolvidas no contexto militar e apresentá-las como válidas em funções a desempenhar noutras organizações, aumentando a sua empregabilidade e inserção profissional (FAP3; FAP7; FAP11).

O mentor pode ser um elemento facilitador da mudança, podendo através da sua ação junto do mentorando “desdramatizar, baixar níveis de ansiedade e dúvida e prepará-lo para aceitar uma situação que não deseja” (FAP13) e preparar “com antecedência esta transição, dando o apoio necessário a nível de conhecimentos e experiência” (FAP15).

De realçar também o facto da relação entre mentor e mentorando poder contribuir para uma melhor imagem da FA, por via do relato do seu percurso na Organização e potencial inspiração junto dos jovens que pretendam o futuro ingresso nas FFAA e na criação de uma melhor perceção das FFAA na população em geral (FAP18; FAP19).



Entre os entrevistados foi também possível recolher a percepção de que o mentor não tem contributo significativo neste processo de transição, uma vez que “não é missão, tarefa ou função da instituição militar preparar os seus membros, sejam eles RC ou QP, para uma eventual ou inevitável transição para a vida civil” (FAP2).

4.2.6. Retenção de talento

A Questão 5, visa analisar o contributo do mentor para a retenção de talento. Assim, na Figura 9 são apresentados os segmentos identificados.

Q5: Qual a sua percepção relativamente à potencial influência do mentor no que respeita à capacidade de retenção de talento na Instituição?																			
Informação pretendida: Analisar qual o contributo do mentor na retenção de talento.																			
Problemática: Percepção dos Oficiais da Força Aérea sobre o papel do mentor.																			
Dimensão: Organizacional.																			
Segmentos Identificados		FAP 2	FAP 3	FAP 4	FAP 5	FAP 6	FAP 7	FAP 8	FAP 9	FAP 10	FAP 11	FAP 12	FAP 13	FAP 14	FAP 15	FAP 16	FAP 17	FAP 18	FAP 19
Segmento B.6.1	Mentor como elemento identificador de potenciais talentos																		X
Segmento B.6.2	Contributo para a retenção, como sendo um modelo a seguir	X						X											X
Segmento B.6.3	Contributo para a retenção, influenciando o mentorando a manter-se na Organização		X						X										
Segmento B.6.4	Contributo para a retenção através do enquadramento organizacional							X					X		X		X	X	
Segmento B.6.5	Contributo para a retenção direcionando o mentorando de acordo com as suas potencialidades			X	X														
Segmento B.6.6	Contributo para a retenção através do desenvolvimento de competências					X													
Segmento B.6.7	Contributo para a retenção dependente da postura do mentor	X												X					
Segmento B.6.8	Sem contributo significativo para a retenção de talento									X	X	X				X			

Figura 9 – Contributo do mentor na retenção de talento

Do resultado da segmentação dos excertos das entrevistas, verifica-se que o mentor pode contribuir de formas distintas para a retenção do talento. Concretamente, o facto do enquadramento organizacional do mentorando ser relevante, uma vez que o estabelecimento de um sentimento de pertença à organização, tenderá a diminuir sentimentos negativos e a aumentar os níveis de satisfação, conducentes à retenção (FAP8; FAP13; FAP15; FAP17; FAP18).

O papel do mentor como um modelo a seguir, é também um fator contributivo para a retenção, criando um sentimento de identificação no mentorando e demonstrando o potencial existente na carreira militar, podendo aguçar a vontade de permanência nas fileiras (FAP2; FAP18).

Foram ainda apontados como contributos para a retenção de talento, o desenvolvimento de competências e o direcionamento do mentorando de acordo com as suas



potencialidades. Neste particular, a influência do mentor na retenção de talento estará dependente da postura do mentor, podendo uma atitude negativa do mentor conduzir ao aumento da frustração e insatisfação do mentorando e consequentemente potenciar o abandono da FA (FAP2; FAP14).

Em sentido contrário, é considerado que o mentor não tem impacto na retenção do pessoal, visto que são observados fatores externos à relação entre mentor e mentorando e à Organização, que condicionam a decisão de abandonar a FA (FAP10; FAP11; FAP12; FAP16).

4.2.7. Planeamento da sucessão

Nas respostas obtidas à Questão 6 do guião¹², são identificados os segmentos enunciados na Figura 10, respeitantes ao contributo do mentor no planeamento da sucessão.

Q6: No seu entendimento, de que forma o mentor poderá ter um papel relevante na preparação dos mentorandos para o desempenho dos diferentes cargos ao longo do seu percurso militar?																			
Informação pretendida: Analisar o contributo do mentor no planeamento da sucessão.																			
Problemática: Perceção dos Oficiais da Força Aérea sobre o papel do Mentor.																			
Dimensão: Organizacional.																			
Segmentos Identificados		FAP 2	FAP 3	FAP 4	FAP 5	FAP 6	FAP 7	FAP 8	FAP 9	FAP 10	FAP 11	FAP 12	FAP 13	FAP 14	FAP 15	FAP 16	FAP 17	FAP 18	FAP 19
Segmento B.7.1	Contributo para o planeamento da sucessão através do matching das necessidades organizacionais com as competências dos mentorandos		X		X														
Segmento B.7.2	Contributo para o planeamento da sucessão através do acompanhamento/desenvolvimento de competências do <i>mentee</i>			X		X	X	X	X		X	X	X	X	X			X	X
Segmento B.7.3	Contributo para o planeamento da sucessão dependente das competências do mentor															X			
Segmento B.7.4	Contributo para o planeamento da sucessão como um modelo a seguir																X		
Segmento B.7.5	Contributo para o planeamento da sucessão apenas efetivo com a existência de mais do que um mentor	X								X									

Figura 10 – Contributo do mentor no planeamento da sucessão

Da análise dos excertos das entrevistas, após o seu agrupamento tipológico, resulta a noção de que o mentor pode funcionar como um garante de preparação do mentorando para o desempenho de futuras funções ao longo da carreira militar, através do acompanhamento e auxílio no desenvolvimento das suas competências (FAP4; FAP6; FAP7; FAP9; FAP11; FAP12; FAP13; FAP14; FAP15; FAP18; FAP19). O mentor pode, portanto, por via do seu

¹² Cfr. Apêndice C



conhecimento da Organização, e das capacidades e do potencial do mentorando auxiliar no ajustamento das expectativas deste com as necessidades organizacionais (FAP3; FAP5).

Por fim, importa referir que face à heterogeneidade de funções que são desempenhadas ao longo da carreira militar, o contributo do mentor no planeamento da sucessão apenas será efetivo se implicar a existência de vários mentores, em diferentes estágios da carreira (FAP2; FAP10).

4.2.8. Síntese conclusiva e resposta à Pergunta Derivada 2

Pelo exposto, e em resposta à PD2 – *Como é percecionado o papel do mentor no desenvolvimento da carreira dos oficiais da Força Aérea?*, a análise de conteúdo efetuada às entrevistas demonstra que os militares, independentemente do grupo em que foram categorizados para a constituição da amostra, percecionam a figura do mentor como um elemento importante ao longo dos vários patamares da carreira, desde o processo de integração na vida militar até à, eventual, transição para a vida civil.

Em síntese, o papel do mentor reveste-se de capital importância uma vez que a perceção dos militares indica que através da ação do mentor, poderão ser elevados os índices de comprometimento organizacional e facilitado o processo de integração no meio militar, agilizados os processos de transferência de conhecimento e de desenvolvimento de competências, sejam elas técnico-funcionais ou comportamentais, contribuir para o *empowerment* dos militares, assegurando que, como consequência das competências desenvolvidas no processo de mentoria, os militares possam estar melhor preparados para as funções e cargos a desempenhar ao longo da carreira.

Conclui-se ainda que é perceção de alguns dos entrevistados que o mentor poderá ter um papel importante no processo de eventual transição para a vida civil, na exata medida em que do processo de mentoria, decorre um incremento das competências pessoais e profissionais potencialmente determinantes para garantir empregabilidade futura dos ex-militares. De realçar que, não obstante a evidência dos contributos assinalados, alguns dos entrevistados referem que a eficácia prática dos mesmo depende da postura e competências do mentor ou do tipo de relação de mentoria que é estabelecida.

4.3. A importância do Mentor no processo de desenvolvimento da carreira dos Oficiais da Força Aérea

Em resposta à PP: *Qual a importância do mentor no processo de desenvolvimento da carreira dos Oficiais da FA?*, a investigação permite concluir que esta figura não se encontra formalmente implementada na FA, no entanto, tendo como exemplo o caso da USAF, a ação



do mentor, quando enquadrada num programa formal de mentoria devidamente monitorizado pela Instituição, conduz a benefícios pessoais, profissionais e organizacionais, com reflexo no desenvolvimento da carreira dos militares.

A investigação desenvolvida permitiu concluir que, a figura do mentor é percecionada pelos Oficiais da FA como tendo um elevado potencial no que concerne ao desenvolvimento da carreira militar, na medida em que, o envolvimento num processo de mentoria facilita o processo de integração dos jovens militares, conduzindo-os a um desenvolvimento mais célere de competências, conducentes a um efetivo *empowerment* dos mesmos, tornando-os mais capazes para o desempenho das suas funções e, consequentemente, com benefícios acrescidos para a FA no que respeita à capacidade de retenção de talentos e planeamento da sua sucessão.

A figura do mentor é também considerada relevante num eventual processo de transição para a vida civil, uma vez que as competências pessoais e profissionais desenvolvidas serão importantes para garantir a empregabilidade do mentorando no contexto civil. Cabe ainda sublinhar que da análise ao conteúdo das entrevistas, resulta a perceção de que os contributos poderão estar dependentes da postura do mentor, suas competências e da forma como é estabelecida a relação de mentoria.



5. Conclusões

Ao longo dos anos, as Organizações a nível Mundial têm adotado estratégias que as mantenham competitivas, face ao ambiente que as rodeia, particularmente no que ao seu recurso mais valioso diz respeito, as Pessoas.

A mentoria surge como uma ferramenta de apoio à gestão de Pessoas, sendo definida, em traços gerais, como uma relação estabelecida entre um elemento mais jovem, o mentorando, e um elemento sénior, o mentor. A mentoria pode assumir uma vertente informal (não institucional) ou formal, que se estabelece através de programas assumidos, mantidos e monitorizados pela Organização. A implementação de programas de mentoria visa, portanto, atingir objetivos organizacionais e simultaneamente potenciar as necessidades de desenvolvimento individuais, conducentes a um melhor desempenho profissional e progressão na carreira.

No contexto da estratégia da FA, a visão do CEMFA preconiza uma Gestão de RH orientada para o crescimento individual e para a progressão, através do comprometimento de toda a Organização, visando um ambiente de trabalho harmonioso, colaborativo e envolvente, conducente à retenção dos militares.

Em harmonia com este posicionamento organizacional, a presente investigação teve como objeto a mentoria no desenvolvimento da carreira do militar, tendo-se delimitado, nos domínios: temporal, à atualidade; espacial, aos Oficiais da FA dos QP e em RC; e de conteúdo, ao papel do mentor no processo de desenvolvimento da carreira.

Considerando o exposto, a investigação desenvolvida foi determinada pela PP, *Qual a importância do mentor no processo de desenvolvimento da carreira dos Oficiais da Força Aérea?*, visando concretizar o OG, através dos dois OE que foram operacionalizados nas duas PD.

No respeitante à estrutura, o presente documento é desagregado em cinco capítulos: introdução, enquadramento teórico e conceptual (integrando o estado da arte, conceitos estruturantes e modelo de análise da investigação), metodologia e método; apresentação dos dados e discussão dos resultados, e conclusões.

Concernente ao procedimento metodológico, o estudo desenvolvido teve por base um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e no estudo de caso como desenho de pesquisa, tendo a recolha de dados sido materializada com recurso a análise documental disponível em fontes abertas e em entrevistas semiestruturadas. O tratamento dos dados recolhidos foi efetuado através de análise temática dos documentos consultados e



fragmentação das entrevistas, identificando os excertos mais relevantes no caso do OE1 e efetuada a análise de conteúdo às entrevistas orientadas para a concretização do OE2.

Assim, para responder à PD1 e, consequentemente, concretizar o OE1: *Analisar o papel do mentor em programas formais de mentoria*, foi efetuada a análise documental a programas de mentoria formalmente implementados na Marinha e na USAF, artigos e trabalhos científicos sobre a mentoria aplicada em contexto militar ao nível internacional e as respostas às entrevistas realizadas a entidades-chave das FFAA portuguesas neste domínio. Através da análise efetuada, conclui-se que nas FFAA portuguesas, a mentoria é um conceito cuja exploração é ainda pouco efetiva. Contudo, foi possível tomar contacto com um projeto piloto, em fase embrionária na Marinha (não extensivo ao Exército e FA).

No respeitante à dimensão internacional do construto, foi possível constatar que a realidade congénere à da FA, a USAF, apresenta um modelo de mentoria já consolidado, como instrumento da estratégia organizacional na gestão de Pessoas. Neste particular, importa sublinhar que o enfoque do programa de mentoria da Marinha é a conclusão da formação académica do mentorando, pelo que, não obstante o mérito da iniciativa em apreço, apenas contribui para caracterizar a orientação conferida pelo ramo a esta temática, mas da qual não resultam contributos significativos para a resposta à pergunta de partida da presente investigação, centrada nos oficiais das FFAA. O programa de mentoria da USAF, por seu lado, é bastante mais abrangente, podendo ser moldado e estruturado em função das necessidades ou competências que o mentorando pretende desenvolver, primordialmente no contexto da organização. Não obstante, as diferenças identificadas, existem pontos de contacto no respeitante ao papel desempenhado pelo mentor, designadamente no impacto do mesmo no desenvolvimento pessoal e profissional do mentorando, domínio de competências técnicas e funcionais, aumento dos níveis de satisfação, coesão e da moral, potenciadores do comprometimento organizacional e da retenção do capital humano, com um papel interventivo no processo de rastreio, *feedback* e avaliação do programa.

A resposta à PD2, na sequência do OE2: *Analisar a forma como o papel do Mentor é percecionado nos oficiais da FA*, teve como referência as entrevistas efetuadas a Oficiais da FA, potencialmente elegíveis num processo de mentoria. A análise desenvolvida permitiu concluir que a figura do mentor é percecionada como sendo de extrema relevância na perspetiva do desenvolvimento da carreira. Com efeito, da análise de conteúdo efetuada às entrevistas, resultou a identificação dos contributos decorrentes da ação do mentor num processo de mentoria, nomeadamente o aumento do nível de comprometimento



organizacional, facilidade de integração no meio militar, minimizando os efeitos do choque cultural, agilização dos processos de transferência de conhecimento e de desenvolvimento de competências, sejam elas técnico-funcionais ou comportamentais, contributo para o *empowerment* dos militares, e, como consequência, garantir uma melhor preparação para o desempenho de funções e cargos ao longo da carreira.

A conjugação dos resultados obtidos permite responder à PP e, deste modo, alcançar o desiderato definido pelo OG: *Analisar a importância do Mentor no processo de desenvolvimento da carreira do oficial da Força Aérea*. Assim da avaliação de todos os elementos recolhidos, conclui-se que, pese embora o facto da figura do mentor não se encontrar formalmente implementada na FA, existem exemplos em realidades homólogas, como a USAF que permite perceber o valor acrescentado que pode ser gerado, quando enquadrado num programa formal de mentoria devidamente monitorizado pela Instituição, com especial relevo para a influência do papel do mentor na potenciação de benefícios pessoais, profissionais e organizacionais, impactando diretamente no desenvolvimento da carreira dos militares, retenção de talento e comprometimento organizacional.

Estas conclusões são corroboradas pelos testemunhos obtidos junto dos Oficiais da FA, cujo tratamento e fragmentação evidencia de forma inequívoca a perceção generalizada da potencial mais-valia do papel do mentor no desenvolvimento da carreira, na integração dos jovens militares, no desenvolvimento de competências profissionais e emocionais com óbvios benefícios para os próprios e para a FA. A figura do mentor poderá ser também relevante num contexto de abandono das fileiras, uma vez que as competências pessoais e profissionais desenvolvidas pelo mentorando no processo de mentoria poderão contribuir ao aumento da sua empregabilidade em ambiente externo ao meio militar.

Assim, a presente investigação **contribui para o conhecimento**, em termos teóricos, por via do desenvolvimento de um estudo que permite caracterizar o impacto da figura do mentor no processo de desenvolvimento da carreira no âmbito de programas formais de mentoria. Complementarmente, são disponibilizados elementos relativos à perceção dos Oficiais da FA (abrangendo os três vértices: mentor, mentorando e Organização), relativamente ao papel do mentor no processo de desenvolvimento da carreira. O contributo prático resultante da investigação traduz-se na obtenção e tratamento de dados, cujos padrões podem ser utilizados numa hipotética futura avaliação desta temática por parte dos responsáveis pelas áreas de gestão de carreiras, do ensino e formação



No que respeita às **limitações da investigação**, cumpre identificar as mesmas, ressaltando o facto de não se considerar que destas resulte uma quebra de robustez relativamente às conclusões. A primeira limitação está relacionada com o facto de terem sido analisados apenas dois programas de mentoria, no entanto, o cruzamento da análise com a revisão da literatura quanto ao conceito de mentoria e seus benefícios, permite assegurar um grau de fiabilidade aceitável. Outra das limitações verificadas prende-se com a natureza específica do programa de mentoria implementado na Marinha Portuguesa, em virtude de este se encontrar direccionado para a categoria de Praças, sendo que o OG da investigação está centrado nos Oficiais da FA. Não obstante, este instrumento de mentoria permitiu caracterizar a implementação de um programa de mentoria no contexto militar nacional, assim como, perceber o papel do mentor no referido programa. Por fim, pode ser também considerada como limitação, o dimensionamento da amostra dos entrevistados para concretização do OE2, uma vez que, apesar do juízo do investigador ter determinado a saturação da amostra, a realidade é que na condução de estudos qualitativos, nada garante que não apareçam novas áreas ou opiniões quanto ao objeto de estudo, o que poderá constituir um constrangimento quanto à generalização de resultados. Sem prejuízo do exposto, considera-se que a amostra constituída permitiu a identificação dos segmentos chave em cada uma das variáveis estudadas.

No respeitante a **estudos futuros**, afigura-se como relevante averiguar a receptividade dos militares da FA quanto à introdução de programas de mentoria na gestão do processo de desenvolvimento de carreira e a sua disponibilidade para integrarem os mesmos.

Considerando o exposto, sugere-se como **recomendação de ordem prática**, a distribuição dos resultados da presente investigação às áreas responsáveis pela gestão de carreiras e pelo ensino e formação na FA, por forma a projetar a eventual futura implementação de um programa de mentoria (como projeto piloto) do qual possa resultar a avaliação dos benefícios percebidos e efetivos para o desenvolvimento da carreira dos oficiais da FA.

“Mentoring is a brain to pick, an ear to listen, and a push in the right direction.”

John C. Crosby

(1859-1943)



Referências bibliográficas

- Alexandre, A. M. G. (2016). *Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português* (Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2015/2016). Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Allen, T. D. & O'Brien, K. E. (2006). Formal Mentoring Programs and Organizational Attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), pp. 43-58. doi: 10.1002/hrdq.1160.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* – (Edição revista e ampliada). São Paulo: Edições 70.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4.^a ed.). Nova Iorque: Oxford University Press Inc.
- Carreira, A. (2020, janeiro). Apresentação do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança. Em: Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, *Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança*. Apresentação organizada pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, Lisboa.
- Chiavenato, I. (2002). *Construção de Talentos – Coaching e Mentoring* (3.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cranwell-Ward, J., Bossons, P., & Gover, S. (2004). *Mentoring: A Henley Review of Best Practice*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.^a série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Department of the Air Force. (2019). *Air Force Handbook 36-2643: Air Force Mentoring Program*. Retirado de: https://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afh36-2643/afh36-2643.pdf
- Despacho CEMA n.º 11/19, de 30 de janeiro (2019). *Bolsa de Mentores para a Qualificação Individual e de Tutores dos Militares em Regime de Contrato*. Ordem da Armada, 1.^a série, 7, 2-5. Lisboa: Marinha.
- Diretiva n.º 08/19 CEMFA. (2019). *Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2020*. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.
- Douglas, C. A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: an annotated bibliography*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.



- Ferreira, P. J. S. (2017). *Estruturação da carreira militar em países ocidentais. Análise comparativa em relação ao caso português ao nível da categoria de oficial* (Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2016/2017). Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncípia Editora, Lda.
- Gyansah, S. T., & Guantai, H. K. (2018). Career Development in Organization: Placing the Organization and the Employee on the Same Pedestal to Enhance Maximum Productivity. *European Journal of Business and Management*, 10 (14), pp. 40-45. Retirado de <https://www.researchgate.net/publication/327220798>.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hattingh, M., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2005). Implementing and sustaining mentoring programmes: A review of the application of best practices in the South African organisational context. *SA Journal of Human Resource Management*, 3 (3), 40-48. Retirado de <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/73>.
- Hegstad, C. D. (1999). Formal Mentoring as a Strategy for Human Resource Development: A Review of Research. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (4), pp. 383-390. doi: 10.1002/hrdq.3920100408.
- Hofmeister, D. L. F. (2009). *Planejamento e Desenvolvimento de Carreira*. Curitiba: IESDE Brasil S.A..
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing Mentoring Schemes – A practical guide to successful programs*. London: Butterworth-Heinemann.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management*, 26 (4), pp. 608-625. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/232463073_Mentoring_at_Work_Developmental_Relationships_in_Organisational_Life/link/5746f28908ae298602fc09d9/download
- Kram, K. E., & Ragins, B. R. (2007). The Roots and Meaning of Mentoring. *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/242220278_The_Roots_and_Meaning_of_Mentoring.



- Marinha. (2018). *Programa de Mentoria para a Qualificação Individual e de Tutoria para o Regime de Contrato* (Procedimento PR.DP.RSE.05 da Direção de Pessoal).
- Marinha (2019). Programas de Tutoria para o Regime de Contrato (PTRC) e Mentoria para a Qualificação Individual (PMQI). Perceção de tutores/mentores e tutorados/mentorados quanto aos efeitos dos programas. *Newsletter Direção de Pessoal da Marinha* (8).
- Patton, W. & McMahon, M. (2014). *Career Development and Systems Theory – Connecting Theory and Practice* (3.^a ed.). Rotterdam: Sense Publishers.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11 (1), pp. 25-41.
- Rowley, J. B. (1999). The Good Mentor. *Supporting New Teachers*, 56 (8), pp. 20-22. Retirado de <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may99/vol56/num08/The-Good-Mentor.aspx>.
- Russel, J. E. A. & Adams, D. M. (1997). The Changing Nature of Mentoring in Organizations: An Introduction to the Special Issue on Mentoring in Organizations. *Jornal of Vocational Behavior*, 51, pp. 1-14. doi: 10.1006/jvbe.1997.1602.
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



Apêndice A — Modelo de análise

Título (Sinopse): "A Figura do mentor no processo de desenvolvimento da carreira do militar"

OG: Analisar a importância do mentor no processo de desenvolvimento da carreira do Oficial da Força Aérea.

PP: Qual a importância do mentor no processo de desenvolvimento da carreira dos Oficiais da Força Aérea?

Objetivos Específicos	Perguntas Derivadas	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Instrumentos de recolha	Análise de dados
OE1 Analisar o papel do mentor em programas formais de mentoria (PFM).	PD1 Qual o papel do mentor em programas formais de mentoria?	Mentor Programa Formal de Mentoria	Nacional (Marinha, Exército e FAP)	Caracterização do mentor	Informação constante nos Programas Formais de Mentoria + Q1 Q2 Q2a Q2b Q7 Q18	Análise documental + Entrevistas semiestruturadas (Apêndice E)	Análise documental temática + Análise temática de entrevistas
			Internacional (Forças Armadas Países Aliados)	Funções do mentor			
				Objetivos			
				Benefícios esperados			
OE2 Analisar a forma como o papel do mentor é percebido nos oficiais da FA.	PD2 Como é percebido o papel do mentor no desenvolvimento da carreira dos oficiais da Força Aérea?	Mentor Desenvolvimento da carreira	Pessoal	Avaliação	Q1 Q2 Q2a Q2b Q7 Q18	Entrevistas semiestruturadas (Apêndice G)	Análise de conteúdo
				Integração			
				Desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências			
				Transferência do conhecimento			
				Empowerment (Autonomia, autoconfiança, cooperação e proatividade)			
				Transição para a vida civil			
			Organizacional	Retenção do talento			
				Planeamento de sucessão			



Apêndice B — Guião da entrevista Objetivo Específico 1

Entrevista Objetivo Específico 1

- Q1.** A mentoria é usada como instrumento na Gestão de Pessoas na Marinha/Exército/Força Aérea? Em caso afirmativo:
- Q1a.** Foi concebido um *road map* para a implementação deste instrumento?
- Q1b.** Quais foram as entidades e com que responsabilidades, no contexto da implementação deste instrumento?
- Q2.** Existem Programas Formais de Mentoria (PFM) já implementados na Marinha/Exército/Força Aérea? Em caso afirmativo:
- Q2a.** Em todas as categorias (Oficiais, Sargentos e Praças)? Em todas as classes/armas/especialidades?
- Q2b.** Como se encontram estruturados os PFM?
- Q3.** Qual a duração média dos PFM? As durações médias divergem em função das classes/armas/especialidades do militar?
- Q4.** Qual o Órgão competente para a centralização e coordenação dos PFM?
- Q5.** Existe alguma relação entre este Órgão e a Escola Naval/Academia Militar/Academia da Força Aérea e/ou outras Escolas da Marinha/Exército/Força Aérea?
- Q6.** Em que estágio da carreira os militares podem integrar os PFM? Qual a audiência-alvo dos PFM já implementados?
- Q7.** Qual o universo de potenciais mentorandos e quais as suas características?
- Q8.** Qual o universo dos potenciais mentores e quais as suas características?
- Q9.** Como se processa o “recrutamento” de mentores?
- Q10.** Quais os objetivos que os PFM pretendem atingir na ótica da Instituição?
- Q11.** Quais os objetivos que os PFM pretendem atingir na ótica do mentorando?
- Q12.** Quais os objetivos que os PFM pretendem atingir na ótica do mentor?
- Q13.** Quais os benefícios percebidos pela Instituição com a implementação dos PFM?
- Q14.** Quais os benefícios percebidos pelos mentorandos integrados nos PFM?
- Q15.** Quais os benefícios percebidos pelos mentores integrados nos PFM?
- Q16.** Os PFM contribuem direta e/ou indiretamente para a avaliação individual dos militares? Em caso afirmativo, como?
- Q17.** Os PFM têm algum impacto na capacidade de retenção de pessoal?
- Q18.** Os PFM têm algum impacto em termos de identificação e compromisso com a Instituição?
- Q19.** Que tipo de formação/treino é ministrada aos participantes dos PFM (mentores e mentorandos)?
- Q20.** Os PFM são alvo de avaliação e certificação por alguma entidade? Interna ou externa à Marinha/Exército/Força Aérea?



Apêndice C — Guião da entrevista Objetivo Específico 1



Instituto Universitário Militar
Departamento de Estudos Pós-Graduados
Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea
2019/2020 1.ª Edição

"A figura do Mentor no processo de desenvolvimento da carreira do militar"

Auditor: CAP/TMMT Bruno Prazeres

Orientador: MAJ/TABST Paulo Picado

Coorientador: TCOR/TMMA Santos Loureiro

|Entrevista

Caraterização sociodemográfica:

Nome: ____

Posto: ____

Especialidade: ____

Idade: ____

Unidade: BA6

Função: ____

Tempo de serviço: ____

Questões:

Q1. De que forma poderá o mentor contribuir para a integração dos jovens Oficiais na Instituição?

Q2. O mentor poderá contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias ao desempenho de funções do mentorando? Em caso afirmativo, quais lhe parecem mais relevantes?

Q3. Considera que o mentor poderá influenciar a capacidade de transferência de conhecimento (expresso e tácito)? Em caso afirmativo, de que forma?

Q4. Quais os potenciais contributos do mentor para o *empowerment* (autonomia, autoconfiança, cooperação e proatividade) dos mentorandos?

Q5. Qual a sua perceção relativamente à potencial influência do mentor no que respeita à capacidade de retenção de talento na Instituição?

Q6. No seu entendimento, de que forma o mentor poderá ter um papel relevante na preparação dos mentorandos para o desempenho dos diferentes cargos ao longo do seu percurso militar?

Q7. De que forma poderá o mentor contribuir para a eventual futura transição para a vida civil?



Apêndice D — Excertos de entrevista Objetivo Específico 1

Entrevistado MAR1: 1TEN/TSN-QUI Sandra Campaniço Cavaleiro	
Questão	Excerto Entrevista
Q1 A Mentoria é usada como instrumento na Gestão de Pessoas na Marinha?	"Sim"
Q2 Existem Programas Formais de Mentoria (PFM) já implementados na Marinha?	"O PMQI está formalmente criado..."
Q2a Em todas as categorias (Oficiais, Sargentos e Praças)? Em todas as classes?	"... destina-se apenas a praças em regime de contrato que ingressem na Marinha sem o 12º ano completo."
Q2b Como se encontram estruturados os PFM?	"... estão regulados por procedimentos internos do GCRE... possuem gestores ao nível do GCRE que fazem o acompanhamento dos mentores... quando necessário, prestando todo o apoio relacionado com as áreas específicas de cada programa. Para cada incorporação de militares em RC, é atribuído um conjunto de mentores... que ficam com um número máximo de oito mentorandos... pelos quais são responsáveis pelo seu acompanhamento durante o período em que integrarem os programas. Estes mentores... podem ser voluntários (quando ingressem na bolsa de mentores... regulados por despacho do CEMA) ou nomeados pela Direcção de Pessoal, quando não existem militares suficientes na bolsa para desempenharem a função de mentor..."
Q7 Qual o universo de potenciais mentorandos e quais as suas características?	"Os mentorandos são praças em regime de contrato."
Q18 Os PFM têm algum impacto em termos de identificação e compromisso com a Instituição?	"... é um aspecto avaliado em sede de avaliação dos PMQI... mas ainda não existem dados finais da primeira avaliação efectuada..."

Entrevistado EXE1: COR/INF Francisco Rijo	
Questão	Excerto Entrevista
Q1 A Mentoria é usada como instrumento na Gestão de Pessoas na Marinha?	"A mentoria não é usada no Exército[...]"
Q2 Existem Programas Formais de Mentoria (PFM) já implementados na Marinha?	"Infelizmente, no Exército não existe [...]"

Entrevistado FAP1: COR/PILAV Pedro Pedrosa	
Questão	Excerto Entrevista
Q1 A Mentoria é usada como instrumento na Gestão de Pessoas na Marinha?	"[...] o mentoring não é usado [...]"
Q2 Existem Programas Formais de Mentoria (PFM) já implementados na Marinha?	"Do meu conhecimento, não existe nada [...]"



Apêndice E — Codificação de segmentos das entrevistas do Objetivo Específico 2

Questão n.º 1 (Q1)	
De que forma poderá o mentor contribuir para a integração dos jovens Oficiais na Instituição?	
Segmento A.1.1	Contributo para a integração através da transferência dos valores castrenses e conhecimento sobre o funcionamento da Organização
Segmento A.1.2	Contributo para a integração através do acompanhamento próximo
Segmento A.1.3	Contributo para a integração como elemento facilitador da aprendizagem
Segmento A.1.4	Contributo para a integração através do próprio exemplo e/ou experiências vividas
Segmento A.1.5	Contributo para a integração através do acolhimento e socialização
Segmento A.1.6	Contributo para a integração através da transmissão de conhecimentos técnicos
Segmento A.1.7	Dificuldade na separação de papéis
Segmento A.1.8	Contributo dependente do perfil do mentor

Questão n.º 2 (Q2)	
O mentor poderá contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias ao desempenho de funções do mentorando? Em caso afirmativo, quais lhe parecem mais relevantes?	
Segmento A.2.1	Competências Técnico-funcionais
Segmento A.2.2	Competências Sociais/Comportamentais
Segmento A.2.3	Aconselhamento de carreira
Segmento A.2.4	Cultura Militar e Organizacional

Questão n.º 3 (Q3)	
Considera que o mentor poderá influenciar a capacidade de transferência de conhecimento (explícito e tácito)? Em caso afirmativo, de que forma?	
Segmento A.3.1	Mentor como modelo a seguir.
Segmento A.3.2	Transferência do conhecimento através da sua experiência pessoal.
Segmento A.3.3	Mentor como Professor
Segmento A.3.4	Mentor como um Guia
Segmento A.3.5	Mentor como um Motivador
Segmento A.3.6	Mentor como um Coach
Segmento A.3.7	Dependente da postura do mentor

Questão n.º 4 (Q4)	
Quais os potenciais contributos do mentor para o empowerment dos mentorandos?	
Segmento A.4.1	Contributo para o <i>empowerment</i> através da estabilidade/apoio próximo proporcionado pelo mentor
Segmento A.4.2	Contributo para o <i>empowerment</i> proporcionando liberdade de ação
Segmento A.4.3	Contributo para o <i>empowerment</i> derivado do processo de integração
Segmento A.4.4	Dependente da interação mentor/mentorando
Segmento A.4.5	Contributo para o <i>empowerment</i> através do reforço de competências técnicas e/ou <i>on-the-job training</i>
Segmento A.4.6	Sem contributo significativo para o <i>empowerment</i>



Questão n.º 7 (Q7)	
De que forma poderá o mentor contribuir para a eventual futura transição para a vida civil?	
Segmento A.5.1	Contributo na transição para a vida civil aconselhando as melhores opções disponíveis
Segmento A.5.2	Contributo na transição para a vida civil relevando as competências desenvolvidas no contexto militar
Segmento A.5.3	Contributo na transição para a vida civil como elemento facilitador da mudança
Segmento A.5.4	Contribuir para a imagem da Organização
Segmento A.5.5	Contributo na transição para a vida civil dependente da relação mentor/mentorando
Segmento A.5.6	Sem contributo significativo para a eventual futura transição para a vida civil

Questão n.º 5 (Q5)	
Qual a sua perceção relativamente à potencial influência do mentor no que respeita à capacidade de retenção de talento na Instituição?	
Segmento B.6.1	Mentor como elemento identificador de potenciais talentos
Segmento B.6.2	Contributo para a retenção, como sendo um modelo a seguir
Segmento B.6.3	Contributo para a retenção, influenciando o mentorando a manter-se na Organização
Segmento B.6.4	Contributo para a retenção através do enquadramento organizacional
Segmento B.6.5	Contributo para a retenção direcionando o <i>mente</i> de acordo com as suas potencialidades
Segmento B.6.6	Contributo para a retenção através do desenvolvimento de competências
Segmento B.6.7	Contributo para a retenção dependente da postura do mentor
Segmento B.6.8	Sem contributo significativo para a retenção de talento

Questão n.º 6 (Q6)	
No seu entendimento, de que forma o mentor poderá ter um papel relevante na preparação dos mentorandos para o desempenho dos diferentes cargos ao longo do seu percurso militar?	
Segmento B.7.1	Contributo para o planeamento da sucessão através do matching das necessidades organizacionais com as competências dos mentorandos
Segmento B.7.2	Contributo para o planeamento da sucessão através do acompanhamento/desenvolvimento de competências do mentorando
Segmento B.7.3	Contributo para o planeamento da sucessão dependente das competências do mentor
Segmento B.7.4	Contributo para o planeamento da sucessão como um modelo a seguir
Segmento B.7.5	Contributo para o planeamento da sucessão apenas efetivo com a existência de mais do que um mentor



Apêndice F — Análise tipológica das entrevistas do Objetivo Específico 2

Entrevistado	Excertos das Entrevistas	Segmentos	
		Identificação	Codificação
FAP2	"... integração a diversos níveis, nomeadamente as características pessoais, éticas, os valores da instituição, a construção dos laços de camaradagem..."	Contributo para a integração através da transferência dos valores castrenses e conhecimento sobre o funcionamento da Organização	A.1.1
FAP3	"O mentor poderá contribuir de forma preponderante para a integração dos jovens Oficiais na Organização... pelo acervo de valores castrenses que poderá passar, cimentados na sua experiência vivida em contexto organizacional."		
FAP5	"O contributo do mentor poderá ser dado através da transmissão da cultura e valores da instituição..." "O contributo do mentor poderá ser dado através... da instituição, bem como do seu funcionamento, nomeadamente a forma como os serviços se articulam internamente"		
FAP9	"Ao nível do conhecimento e da cultura organizacional, contribui para que o camarada mais moderno, o Mentee, conheça de forma mais próxima as práticas, costumes e regras seguidas na instituição..."		
FAP10	"... facilitaria a adequada aculturação à nossa Organização..."		
FAP11	"... transmite por meio de perguntas, dicas e desafios, conselhos relevantes para os jovens Oficiais interiorizarem os hábitos e costumes da Instituição."		
FAP14	"O espírito militar deve ser o primeiro input a ser introduzido pelo Mentor, pois é algo que tem vindo a ser perdido e no fundo é a essência primórdia de todos nós." "... o Mentor tenha a preocupação de perceber se o Mentee tem um bom conhecimento geral da forma como está organizada a instituição e quais as suas missões..." "... dar a conhecer ao pormenor o serviço onde vamos estar inseridos, e todos os recursos materiais e humanos que vão estar disponíveis e afetos ao mesmo..."		
FAP17	"... explicar aos jovens o meio onde estão inseridos..."		
FAP18	"O Mentor poderá servir como porta de entrada e ligação ao resto da instituição... com os procedimentos."		
FAP19	"Poderá facilitar o processo de conhecimento das regras da instituição..."		
FAP2	"... fornecer acompanhamento personalizado ao jovem militar..."	Contributo para a integração através do acompanhamento próximo	A.1.2
FAP6	"... o Mentor funciona como fonte de apoio que pode atenuar o sentimento de isolamento e os efeitos do choque cultural..."		
FAP10	"... permitiria algum acompanhamento e apoio próximo, permitindo consolidar e complementar os conhecimentos adquiridos nos cursos de formação..."		
FAP11	"O Mentor deve procurar criar empatia com o Mentee, alinhar objetivos, aconselhar e planejar as melhores estratégias para a progressão, desenvolvimento e crescimento do Mentee."		
FAP13	"... colocar-se como o ponto de apoio para dúvidas e também como alguém que pode corrigir em momentos desviantes."		
FAP16	"... a figura de Mentor... acaba por me guiar nas tarefas que preciso de desempenhar mas que ainda não possuo experiência para tal..."		
FAP19	"... apoio e acompanhamento em dificuldades que possam surgir no percurso inicial..."		
FAP2	"... Mentor... este facilitará tanto aprendizagem..."	Contributo para a integração como elemento facilitador da aprendizagem	A.1.3
FAP18	"... Um Mentee desamparado, sem Mentor, terá mais dificuldade e demorará mais tempo a atingir os mesmos resultados e nível de integração, por ter de descobrir tudo mais sozinho."		
FAP3	"O mentor poderá contribuir de forma preponderante para a integração dos jovens Oficiais na Organização... pelo exemplo dado..."	Contributo para a integração através do próprio exemplo e/ou experiências vividas	A.1.4
FAP4	"... alguém que pudesse olhar para eles e que lhes desse, transmitisse experiência e confiança que os pudesse adaptar à nova realidade, isso eu acho que era importante... principalmente como sendo uma referência que os façam seguir alguém... com experiência... com idade, com traquejo e acima de tudo... que saiba exercer a função de mentor que é para os ir integrando dentro da Organização."		
FAP8	"... poderá partilhar as suas vivências (positivas e negativas) aos mais jovens, permitindo-lhes evitar as experiências negativas e motivando-os para as práticas benéficas..."		
FAP11	"A experiência do Mentor é um elemento indispensável e, necessariamente, terá uma história de sucessos ou mesmo de fracassos por meio da qual pode orientar os jovens."		
FAP2	"... integração como compreendendo um conjunto de facetas do tipo pessoal ou social, estas poderão ser muito facilitadas com a figura do mentor..."		
FAP6	"... os processos de acolhimento e socialização promovidos por pessoas conhecedoras da cultura organizacional são mais eficazes..."		
FAP7	"... o Mentor pode ser, na minha opinião, absolutamente crucial através da avaliação de... comportamento social, valências na área da liderança, comportamento perante desafios..."		
FAP8	"... o mentor dispõe de uma rede social de conhecimentos que poderá partilhar com os mais jovens, garantindo ligações rápidas dos mais jovens à rede social da Unidade, garantindo-lhes assim uma melhor integração e acolhimento."		



A Figura do Mentor no Processo de Desenvolvimento da Carreira do Militar

FAP11	"A experiência do Mentor é um elemento indispensável e, necessariamente, terá uma história de sucessos ou mesmo de fracassos por meio da qual pode orientar os jovens."		
FAP2	"... integração como compreendendo um conjunto de facetas do tipo pessoal ou social, estas poderão ser muito facilitadas com a figura do mentor..."	Contributo para a integração através do acolhimento e socialização	A.1.5
FAP6	"... os processos de acolhimento e socialização promovidos por pessoas conhecedoras da cultura organizacional são mais eficazes..."		
FAP7	"... o Mentor pode ser, na minha opinião, absolutamente crucial através da avaliação de... comportamento social, valências na área da liderança, comportamento perante desafios..."		
FAP8	"... o mentor dispõe de uma rede social de conhecimentos que poderá partilhar com os mais jovens, garantindo ligações rápidas dos mais jovens à rede social da Unidade, garantindo-lhes assim uma melhor integração e acolhimento."		
FAP9	"Contribui igualmente para que as relações interpessoais e coesão de grupo sejam reforçadas, fator fundamental na organização militar."		
FAP12	"... na atitude que um jovem oficial virá a ter para com a Organização, as suas chefias, os seus pares e os que lhe estarão subordinados... sobretudo de atitudes e posturas."		
FAP13	"... um Oficial... vai encontrar uma realidade que não conhece, enfrentar militares e civis desconhecidos, vai assumir funções com as quais nunca teve contato e eventualmente encontrar uma menor disponibilidade por parte do pessoal para lhe explicar e acompanhar nas questões de serviço ou de vivência... O apoio prestado pelo Mentor pode ajudar na integração geral, na integração no serviço..."	Contributo para a integração através da transmissão de conhecimentos técnicos	A.1.6
FAP18	"O Mentor poderá servir como porta de entrada e ligação... com as pessoas..."		
FAP19	"... poderá facilitar todo o processo de integração no meio militar. Esta integração poderá ser tanto ao nível comportamental, como social."		
FAP7	"... o Mentor pode ser, na minha opinião, absolutamente crucial através da avaliação de competências técnicas..."	Contributo para a integração através da transmissão de conhecimentos técnicos	A.1.6
FAP9	"Ao nível dos conhecimentos técnicos e profissionais da função a exercer, contribui com os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo..."		
FAP15	"Através da transmissão de conhecimentos e orientação nas tarefas a realizar."	Dificuldade na separação de papéis	A.1.7
FAP2	"... No entanto, há que ter aqui alguns cuidados, já que não se pode confundir acompanhamento com proteccionismo..."		
FAP10	"... poderia contribuir positiva ou negativamente para a integração dos jovens Oficiais muito em função do perfil do Mentor a designar..."	Contributo dependente do perfil do mentor	A.1.8
Entrevistado	Excertos das Entrevistas	Segmentos	
		Identificação	Codificação
FAP2	"... qualidade e rapidez da formação transmitida em contexto de trabalho técnico..."	Competências Técnico-funcionais	A.2.1
FAP3	"... Na vertente técnica, dada a grande importância do on-job-training... personalização desse percurso traz óbvias vantagens."		
FAP3	"... a experiência vivida em contexto organizacional permitiu ao mentor absorver uma série de valores, que são próprios da nossa Organização, e, concomitantemente, adquirir uma série de competências técnicas, que poderá passar ao mentee..."		
FAP5	"... poderá contribuir em termos de transmissão de conhecimentos técnicos e aconselhamento em termos formativos."		
FAP8	"... contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias ao desempenho de funções do Mentee visto ser um conhecedor das ferramentas e "modus-operandi" da área profissional do mentee e das competências mais importantes para as respetivas funções... planejar e organizar as tarefas (capacidade de discriminar a importância e urgência das tarefas)..."		
FAP9	"A experiência e os conhecimentos do Mentor possibilitam que este aponte os melhores caminhos a seguir com vista ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias à função exercida e às funções que poderá vir a desempenhar no futuro."		
FAP10	"No aspeto Técnico-profissional permitiria tornar mais fácil a transição da aprendizagem teórica para a realidade prática, esclarecendo dúvidas, consolidando e complementando conhecimentos e permitindo uma gradual visão sistémica da organização, ajudando o Mentee a conhecer o seu lugar e o contexto organizacional."		
FAP11	"... competências inerentes à função que vai exercer, marcar o ritmo, conciliar os interesses da Instituição à capacidade de trabalho da sua equipa."		
FAP12	"A área profissional. Existem obviamente informações que alguém com maior (muito maior) experiência profissional na área da especialidade vai poder partilhar com os recém-chegados."		
FAP13	"O Mentor em termos técnicos pode organizar a adaptação do Mentee e acompanhar a sua progressão militar e técnica equilibrando o processo."		
FAP15	"As competências mais relevantes para o desempenho de funções do Mentee são o conhecimento técnico..."		
FAP16	"A experiência traz vantagens inegáveis particularmente no desempenho de tarefas com uma maior componente de execução que podem não estar descritas em manuais ou normas... ao existir alguém que já tenha efetuado esse percurso ou tarefa e que tenha a atribuição de prestar assistência a alguém menos experiente, não haverá tanta dificuldade da parte do subordinado em pedir auxílio..."		



A Figura do Mentor no Processo de Desenvolvimento da Carreira do Militar

FAP16	"A experiência traz vantagens inegáveis particularmente no desempenho de tarefas com uma maior componente de execução que podem não estar descritas em manuais ou normas... ao existir alguém que já tenha efetuado esse percurso ou tarefa e que tenha a atribuição de prestar assistência a alguém menos experiente, não haverá tanta dificuldade da parte do subordinado em pedir auxílio..."		
FAP18	"... do cumprimento da missão, bem como competências associadas à função que desempenha."		
FAP2	"... outros factores são de importância considerável (integração, exemplo, motivação, transmissão de valores e ética de trabalho)."		
FAP3	"... ajudando a desenvolver outras, centradas principalmente no saber estar e saber fazer..."		
FAP7	"No que concerne ao desenvolvimento e aperfeiçoamento destacaria a liderança, iniciativa, capacidade de analisar, avaliar e decidir sobre problemas complexos, gerir equipas e motivá-las."		
FAP8	"As mais relevantes, à partida, serão: estabelecer relacionamentos interpessoais positivos e construtivos (como comunicar e interagir com os outros); executar trabalho em equipa (e saber quando trabalhar individualmente)..."		
FAP10	"Também no aspeto Humano o facto de o Mentor ser uma pessoa mais experiente e reconhecida inter pares poderia constituir um modelo de comportamento para o Mentee."		
FAP11	"Os subordinados esperam orientação e respeito pela condição humana. É uma atividade que amedronta até mesmo os mais experientes."		
FAP12	"A área da liderança e das relações humanas (mais específica e muito pessoal) cuja importância me parece fundamental por oposição aos conhecimentos teórico/práticos de desempenho da especialidade que vão crescendo com o tempo. A transmissão de valores e atitudes também vem reforçar o desempenho na área profissional."	Competências Sociais/Comportamentais	A.2.2
FAP14	"... poderá guiar o Mentee no aperfeiçoamento das suas competências e no seu desenvolvimento pessoal. Este conceito passa pela orientação e não por fazer pela sua vez, ou seja, tomar decisões erradas e errar faz parte do processo de aprendizagem e por isso o grande papel do Mentor está no pós erro, onde irá indicar os aspetos a ter em conta para uma abordagem acertada numa situação futura."		
FAP15	"As competências mais relevantes para o desempenho de funções do Mentee são... o espírito de sacrifício, a capacidade de liderança e o dinamismo e proatividade."		
FAP17	"Postura, responsabilidade, organização, método, e a busca pelo sucesso. Se o Mentor definir objetivos claros e exigir o cumprimento dos mesmos, provocará no mentee um sentido de querer sempre mais..."		
FAP18	"... este percebe as competências que o Mentee deve dominar e poderá ensinar-lhas pelo que sabe e pela experiência que tem, nomeadamente no âmbito da liderança..."		
FAP19	"... essencialmente competências sociais e comportamentais... Para as competências sociais e comportamentais no desempenho da função na Força Aérea só é possível através de um Mentor (ou um militar mais experiente)."		
FAP6	"aconselha, acompanha e encoraja o Mentee no desenvolvimento da sua carreira. O Mentor ajuda o Mentee a aprender, mostrando e aconselhando caminhos, acompanha nas tomadas de decisão, funciona como guia para o enquadramento nas dinâmicas da organização e encoraja na superação de obstáculos que possam surgir."	Aconselhamento de carreira	A.2.3
FAP4	"Tem de haver sempre uma evolução, uma adaptação... à nova forma de encarar a vida militar, à nova forma de estar... daquilo que eles pretendem da vida militar que é diferente daquilo que era há 30 anos atrás..."		
FAP8	"... valorização do sentimento de pertença à instituição."	Cultura Militar e Organizacional	A.2.4
FAP10	"No aspeto da cultura Militar e da Força Aérea em particular permitiria que algumas tradições e valores, que se pretendem perenes, pudessem ser explicados e desta forma mantidos ou reforçados."		
Entrevistado	Excertos das Entrevistas	Segmentos	
		Identificação	Codificação
FAP2	"... A aprendizagem pelo exemplo e pela proximidade não só é extremamente eficaz, como também segura, introduzindo um nível de supervisão adicional..."		
FAP3	"O mentor poderá ser um elemento preponderante na transferência de conhecimento... mentor... como um exemplo a seguir..."	Mentor como modelo a seguir	A.3.1
FAP18	"Dá o exemplo e tenta simplificar e clarificar o conhecimento por forma a que seja mais fácil a explicação e transmissão do mesmo."		
FAP5	"Considero que o Mentor influenciará sempre a capacidade de transferência de conhecimento decorrente da sua experiência."		
FAP6	"O Mentor pode influenciar a capacidade de transferência do conhecimento através da partilha da sua experiência pessoal..."		
FAP11	"... o mentoring tácito ocorre quando se encontra alguém dentro da Organização ou do círculo de relações pessoais que está, ou esteve, numa posição profissional hierarquicamente superior e está disposto a transmitir alguns conselhos com base na própria experiência."	Transferência do conhecimento através da sua experiência pessoal	A.3.2
FAP15	"... através da partilha de experiências e esclarecimento de dúvidas do Mentee."		



A Figura do Mentor no Processo de Desenvolvimento da Carreira do Militar

FAP9	"Atualmente, existem muitas áreas na organização que padecem de falta de documentação que defina claramente as tarefas que devem ser executadas em cada posto de trabalho e a forma como devem ser executadas, pelo que os conhecimentos transmitidos, não só pelo Mentor como pelos restantes camaradas de trabalho, são decisivos para o desempenho futuro do militar."	Mentor como Professor	A.3.3
FAP11	"Atualmente, existem muitas áreas na organização que padecem de falta de documentação que defina claramente as tarefas que devem ser executadas em cada posto de trabalho e a forma como devem ser executadas, pelo que os conhecimentos transmitidos, não só pelo Mentor como pelos restantes camaradas de trabalho, são decisivos para o desempenho futuro do militar."		
FAP19	"... o Mentor poderá, na sua relação pessoal com o militar, transmitir diverso conhecimento, não só conhecimento das regras implícitas à Força Aérea, mas também técnico, específico da especialidade."		
FAP8	"... pode dirigi-lo para o que é efetivamente importante, garantindo concentração e especialização imediata dos mais jovens, evitando que os mesmos desperdicem tempo em matérias ou ferramentas inapropriadas, ineficientes ou desajustadas para as suas funções."	Mentor como um Guia	A.3.4
FAP10	"... nomeadamente através da partilha da sua experiência, da contextualização da realidade (explicando ao Mentee como e porque chegamos aqui), permitindo e incentivando a evolução do Mentorado procedendo de forma didáctica à correcção de eventuais erros ou indicando/explicando formas de melhorar os procedimentos e os processos."		
FAP16	"A eficiência do desempenho de uma tarefa pode aumentar bastante se houver possibilidade de alguém guiar a mesma, quando essa possui experiência ou conhecimentos que possam facilitar ou acelerar o desempenho da mesma."		
FAP6	"... através da confrontação de ideias, da discussão de assuntos, a estimulação de novas ideias, novas soluções e novos horizontes, procurando responder às necessidades do Mentee, promovendo a sua aprendizagem."	Mentor como um Motivador	A.3.5
FAP13	"O Mentor não só poderá influenciar e aguçar a curiosidade do Mentee como também deve gerir o fluxo de conhecimento evitando excessos de informação que podem servir de bloqueadores à aquisição de conhecimento... o Mentor é quem está em melhores condições gerir essa relação de modo a que seja efectiva evitando, por um lado, a desistência causada por excesso de informação ou, por outro lado, um menor empenho na transmissão de conhecimento porque o jovem Oficial não corresponde às expectativas."		
FAP17	"Explicar as coisas de forma clara, educada e construtiva dará uma melhor disposição ao mentee de cumprir e aprender o que é pedido."		
FAP8	"... através da identificação de competências fulcrais para a função que o Mentee irá executar. Através desta identificação é possível definir um perfil de formação/coaching que se devidamente cumprido irá ter resultados ao nível do conhecimento, seja ele expresso ou tácito."	Mentor como um Coach	A.3.6
FAP2	"Contudo, há que lembrar que a isto corresponde um esforço adicional sobre as tarefas já atribuídas ao indivíduo que age como mentor, que infelizmente terá uma menor produtividade nas suas outras funções... No presente momento... há que ser cauteloso e conservador quanto às expectativas de saldo líquido de benefícios. Esta é, hoje, a minha grande reserva sobre os modelos de mentoring."	Dependente da postura do mentor	A.3.7
FAP4	"...eu acho que depende da forma como o mentor encara essa sua atividade... Se um indivíduo se limitar a fazer... só a falar com eles de vez em quando..."		
FAP5	"No entanto, considero que no caso das práticas aprendidas pelo mentor se distanciarem das práticas aprendidas pelo mentee, e no caso do mentor ser resistente à mudança, a transferência de conhecimento pode ser prejudicada por este efeito."		
FAP14	"A capacidade de transferência de conhecimento vai depender muito das aptidões para tal da própria pessoa..."		
Entrevistado	Excertos das Entrevistas	Segmentos	
		Identificação	Codificação
FAP2	"... o equilíbrio correcto entre uma postura de suporte e desafio, pode criar condições para o desenvolvimento dessas características (autoconfiança, iniciativa, etc.), que são, cada vez mais, relevantes e necessárias."	Contributo para o <i>empowerment</i> através da estabilidade/apoio próximo proporcionado pelo mentor	A.4.1
FAP3	"As capacidades de comunicação... serão preponderantes para empowerment dos mentees."		
FAP4	"... uma estabilidade que era terem sempre alguém como referência que lhes permitia ter confiança nessa pessoa... um indivíduo vai evoluir naturalmente e vai aproveitando aquilo que lhe é transmitido... ajudaram a progredir na carreira e a ver as coisas de outra forma. E acho que isso é fundamental... Enquadrá-los na Organização, as preocupações que eles têm de ter, as dificuldades que eles encontram quando chegam... ter algum equilíbrio e algum bom-senso para saber levar as coisas... quais as preocupações que o Oficial deve ter, a forma de estar, a forma de falar com as pessoas..."		
FAP6	"Os potenciais contributos são vários porque se o Mentee se sentir apoiado, confiante e encorajado, baseado numa relação de lealdade e confiança com o seu		
FAP7	"Os contributos são essencialmente dados pelo exemplo, acompanhamento e ajustamento de comportamentos quando necessário. A estimulação das pessoas perante desafios que promovem a autoconfiança e proatividade só é possível, particularmente para algumas personalidades, se acompanhadas por uma atividade de Mentor próxima e atenta."		



A Figura do Mentor no Processo de Desenvolvimento da Carreira do Militar

FAP10	"... esta relação de proximidade permitirá que o Mentor desafie o Mentee a evoluir mais rapidamente, fazendo explodir o seu potencial sem medo de falhar, pois a acção do Mentor constituirá uma rede de segurança! Desta forma o Mentorado mais rapidamente se autonomizará e reforçará a sua autoconfiança. Por outro lado quanto mais autoconfiante estiver mais iniciativa em favor da organização poderá desenvolver e mais disponibilidade terá para cooperar, sem receios de manifestar a sua impreparação."		
FAP11	"O Mentor é responsável por fornecer ferramentas para melhorar a sua performance e as suas competências. Devem estabelecer uma relação amigável com os Mentees, de forma a poderem aconselhar e relatar experiências profissionais e pessoais e, por fim, fornecer dicas sobre como ter sucesso profissional."		
FAP13	"Essencialmente através de excepcionais qualidades que se tornem uma referência para o Mentee, pelo estímulo e pelo acompanhamento próximo."		
FAP19	"Inicialmente será guiado pelo mentor e, com o passar do tempo, ganhará autonomia e autoconfiança."		
FAP14	"é necessário dar alguma liberdade e poder de decisão ao Mentee, é necessário deixar que ele erre e é necessário instruí-lo de tal forma que cada erro e cada experiência de comando seja uma lição para a sua aprendizagem e desenvolvimento pessoal dos parâmetros imbutidos no empowerment."	Contributo para o <i>empowerment</i> proporcionando pela liberdade de ação	A.4.2
FAP18	"... o Mentor não deverá criar no Mentee uma dependência e deverá deixá-lo pensar por si, não necessariamente facultando sempre a solução diretamente para que este continue autónomo."		
FAP5	"... com o aumento do conhecimento da organização, da articulação dos seus serviços e dos respetivos processos, os mentee tendem a tornar-se mais confiantes e a desejarem envolver-se na resolução dos problemas aplicando adequadamente os seus conhecimentos, sendo este o maior contributo."	Contributo para o <i>empowerment</i> derivado do processo de integração	A.4.3
FAP8	"Os Mentees, ao verem resultados imediatos da aplicação dos seus esforços iniciais de integração, irão sentir-se imediatamente úteis à instituição e a ver resultados efetivos das suas ações e, consequentemente, mais confiantes e motivados (por verem que fazem a diferença)."		
FAP19	"... o Mentor poderá cooperar como o militar em todos os aspetos que facilitem a sua integração na Força Aérea."		
FAP9	"Depende muito do Mentor e do Mentee, varia também muito de indivíduo para indivíduo... Quanto à cooperação e proatividade, mais uma vez varia muito de pessoa para pessoa..."	Dependente da interação mentor/mentorando	A.4.4
FAP17	"O mentor é que vai suscitar essas características na forma como lida com o mentee."		
FAP15	"... atribuição de tarefas, definições de prazos, reconhecimento do bom trabalho desenvolvido pelo Mentee e repreensão construtiva no mau trabalho."		
FAP16	"... A capacidade técnico-profissional de um indivíduo, pode ser considerada como um fator que aumenta a satisfação no trabalho... alguém da área que possa fornecer On the Job training é sempre preferível do que instrução teórica. Ao possuir as capacidades para desempenhar algo com eficiência e eficácia, sinto-me mais satisfeito com o meu trabalho, e possuo mais capacidades para ir mais além e ser mais proativo e autónomo."	Contributo para o <i>empowerment</i> através do reforço de competências técnicas e/ou <i>on job training</i>	A.4.5
FAP12	"Penso que aqui, a ajuda não será muita... Este tipo de características são cultivadas e trabalhadas ao longo da vida e algumas delas entendo que sejam inatas e portanto difíceis de ser alteradas ou modificadas facilmente com este tipo de mentoring."	Sem contributo significativo para o <i>empowerment</i>	A.4.6
Entrevistado	Excertos das Entrevistas	Segmentos	
		Identificação	Codificação
FAP4	"... não tens vida para ser militar... não te vejo aptidões, não te vejo características para isso, mas se calhar és um bom técnico, és um bom electricista, és um bom mecânico..."		
FAP5	"Da experiência vivida na organização e dos contributos recolhidos junto dos anteriores mentees que saíram da organização, o mentor poderá aconselhar o mentee em termos de formação ou de cargos que deverá desempenhar por forma a que aumente a sua empregabilidade aquando da saída para a vida civil."		
FAP6	"... No caso do militar se encontrar a prestar serviço em Regime de Contrato, o Mentor deverá mostrar e aconselhar caminhos, acompanhar nas tomadas de decisão e encorajar na superação de obstáculos que possam surgir... No caso da saída para a vida civil será "preparar o seu currículo" com formação relevante para o desempenho de funções civis, com o cúmulo de desempenho de funções e de experiências nessas mesmas ou áreas contíguas; conhecimento dos seus direitos e regalias (regulamento de incentivos e benefícios sociais)..."	Contributo na transição para a vida civil aconselhando as melhores opções disponíveis	A.5.1
FAP9	"... Por norma o pessoal contratado não está o tempo suficiente na organização para fazer uma carreira propriamente dita... a existir um Mentor, penso que ele teria um papel muito importante durante o período de permanência do militar nas fileiras, fomentando e facilitando o acesso à formação..."		
FAP10	"Considerando que por regra o Mentor nunca passou por esta transição para a vida civil... a sua utilidade se resumirá a assegurar que o Mentorado conhece a diversa legislação de apoio à reintegração, dando-lhe ferramentas para que se possa informar atempadamente e beneficiar dos apoios existentes para o efeito."		
FAP17	"Poderá aconselhar de certa forma o mentee sobre alguma melhor escolha no mundo civil."		
FAP3	"... como nem todos poderão ficar, os que estiverem a termo... o mentor poderá funcionar como um facilitador do processo de transição para a vida civil, enaltecendo as competências adquiridas pelos mentees e mostrando-lhes como elas poderão ser úteis no exercício de outras funções em organizações civis."		
FAP7	"Um Mentor que proporciona ao Mentee uma série de competências... seguramente permite que as pessoas, se assim for a sua opção, estejam melhor preparadas para responder às exigências/desafios da vida civil."		



A Figura do Mentor no Processo de Desenvolvimento da Carreira do Militar

FAP11	"A inserção de jovens no mundo do trabalho é um fator importante no desenvolvimento e na consolidação da cidadania. Todavia, os jovens precisam de desenvolver habilidades e competências essenciais para propiciar oportunidades de empregabilidade e inserção profissional. Neste contexto, o Mentor pode ser importante para ajudar no desenvolvimento dos jovens com potencial."	Contributo na transição para a vida civil relevando as competências desenvolvidas no contexto militar	A.5.2
FAP12	"... Os valores apreendidos, recebidos e aplicados serão válidos em qualquer lado e quicá muito mais valorizados, no contexto da vida civil. Se a isso se juntar uma experiência e competência profissional reconhecida, melhor será."		
FAP13	"... nesse sentido importa assegurar que a separação se faz de forma natural, relevando a importância da experiência adquirida e a forma como ela contribui para um melhor desempenho no mundo civil."		
FAP13	"... onde será necessário desdramatizar, baixar níveis de ansiedade e dúvida e prepará-lo para aceitar uma situação que não deseja..."		
FAP15	"Através da partilha de experiências e conhecimentos, preparando com antecedência esta transição, dando o apoio necessário a nível de conhecimentos e experiências."	Contributo na transição para a vida civil como elemento facilitador da mudança	A.5.3
FAP18	"... se de facto o Mentee acabar por sair, este terá uma melhor história para contar e irá motivar mais os jovens civis a ingressarem na Força Aérea."		
FAP19	"... será um trabalho importante, caso o militar assim deseje. Será útil trabalhar a opinião dos militares que transitam para a vida civil, de forma a melhorar a imagem que a Força Aérea tem na população em geral."	Contribuir para a imagem da Organização	A.5.4
FAP14	"... se existir descontentamento com a vida militar que tem vivido... o Mentor pode ter influência nesta decisão, para o bem e para o mal, consoante a relação que detém com o seu Mentee... e que isso pode ter um grande peso na decisão de transição para o mundo civil"	Contributo na transição para a vida civil dependente da relação mentor/mentorando	A.5.5
FAP2	"Não é missão, tarefa ou função da instituição militar preparar os seus membros, sejam eles RC ou QP, para uma eventual ou inevitável transição para a vida civil."		
FAP8	"Tenho dúvidas que o mentor possa dar contributos válidos nesta área, exceto se o próprio tiver experiência (paralela) na vida civil e /ou tenha conhecimentos concretos de experiências de outros camaradas que tenham feito essa transição."	Sem contributo significativo para a eventual futura transição para a vida civil	A.5.6
FAP16	"Não acredito que o mesmo tenha alguma influência..."		
Entrevistado	Excertos das Entrevistas	Segmentos	
		Identificação	Codificação
FAP19	"... poderá identificar possíveis "talentos" para aproveitamento/reforço da Força Aérea. Será oportuno identificar militares com conhecimento específico, que poderão aumentar conhecimento à Instituição..."	Mentor como elemento identificador de potenciais talentos	B.6.1
FAP2	"O mentor, mais do que um formador, pode e deve tornar-se um exemplo, um modelo, uma demonstração clara do potencial que existe em cada carreira..."		
FAP7	"Não querendo ser mal interpretado com a resposta julgo, ainda que não formalmente ou com esta significância, tive o privilégio de ter sido Mentor de alguns militares que ainda hoje procuram os meus conselhos ou simplesmente querem partilhar os conhecimentos que, entretanto, adquiriram. Também estou certo que contribui, de alguma forma, para a retenção do seu talento."	Contributo para a retenção, como sendo um modelo a seguir	B.6.2
FAP18	"Um Mentor será sempre um "ídolo" do Mentee e este identificar-se-á, até certo nível, com o seu Mentor, enquanto alguém pertencente à instituição..."		
FAP3	"... fazendo-o acreditar que no futuro ele será melhor e mais competente que a geração passada, mas que para isso terá que fazer o seu próprio caminho, alicerçado no conhecimento que lhe é passado...influenciar os mentees talentosos a fazerem o seu percurso profissional na Organização."	Contributo para a retenção, influenciando o mentorando a manter-se na Organização	B.6.3
FAP9	"... o Mentor pode influenciar no conhecimento que transmite e na motivação com que o faz..."		
FAP8	"... sentindo-se o mentee mais enquadrado e valorizado pela influência do Mentor, que eventuais sentimentos negativos (e.g. desmotivação; falta do sentimento de pertença; desorientação profissional; desgaste físico e emocional; etc.) não tenham tanta propensão para se desenvolverem ao ponto do Mentee pretender desvincular-se da instituição, incluindo os tais talentos."		
FAP13	"É determinante. A primeira imagem de uma qualquer instituição marca e se aliada a essa imagem inicial estiver associada à transmissão de conhecimento institucional que permita ao militar perceber o funcionamento da Instituição e os seus valores certamente que constituirá um sério contributo para a retenção."	Contributo para a retenção através do enquadramento organizacional	B.6.4
FAP15	"Grande influencia na retenção de talento... desde cedo criar um ambiente onde o Mentee se sinta integrado e satisfeito com o ambiente de trabalho. É um dos fatores que pode alterar a retenção de talento..."		
FAP17	"... o Mentor é novamente muito importante. Se soubermos mostrar o quão importante o papel daquela pessoa é para a instituição, mais facilmente ela se vai sentir útil e motivada."		



A Figura do Mentor no Processo de Desenvolvimento da Carreira do Militar

FAP18	"... O Mentee, através do trabalho do Mentor, sentir-se-á também mais integrado e mais pertencente pelo que terá menos vontade de abandonar o seu enquadramento institucional."		
FAP4	"Acima de tudo é acompanhar, ter um acompanhamento e ir-se conhecendo as pessoas para depois efetivamente se poder tirar o melhor proveito possível... Como há pessoal que vai para determinadas especialidades e depois descobre que não era bem aquilo..."	Contributo para a retenção direcionando o mentorando de acordo com as suas potencialidades	B.6.5
FAP5	"... mentor apresentar as perspectivas de desenvolvimento de carreira ao mentee, permite que este conheça o seu potencial de desenvolvimento, dirigindo os seus esforços para os seus objetivos... ao conhecer o potencial do mentee o mentor deverá envolver a entidade gestora de recursos humanos por forma a que o seu potencial seja considerado aquando da necessidade de preenchimento de determinados cargos dentro da organização."		
FAP6	"... é fundamental apostar no seu desenvolvimento. Este desenvolvimento é promovido através de várias atividades, nomeadamente experiências desafiantes, orientação, feedback e aconselhamento, uma permanente troca de experiências e o ativar de novas. O mentoring, atualmente, é uma das vias fundamentais para proporcionar ao talento um processo de desenvolvimento permanente... tem um papel muito importante na retenção do talento na organização."	Contributo para a retenção através do desenvolvimento de competências	B.6.6
FAP2	"... o risco de produzir o efeito oposto: se o mentor tiver o seu precurso de alguma forma frustrado pelo contexto, o jovem rapidamente vai perceber as falhas e lacunas da organização."	Contributo para a retenção dependente da postura do mentor	B.6.7
FAP14	"... o Mentor... poderá influenciar negativa ou positivamente a decisão do Mentee. Do meu ponto de vista a primeira influência poderá ser do Mentor, pois é o contacto mais direto, no entanto a instituição é que vai ser a principal influente no processo de retenção de pessoal, até porque se a instituição não motiva os Mentores, certamente que estes não conseguiram motivar os seus Mentees."		
FAP10	"Neste aspeto julgo que o efeito positivo não será significativo pois este aspeto depende de factores mais determinantes que escapam à relação Mentor/Mentorado, como sejam a atratividade da carreira, a remuneração, o prestígio da Condição de Militar."	Sem contributo significativo para a retenção de talento	B.6.8
FAP11	"Até há uns tempos, um bom Mentor podia influenciar um dos maiores pesadelos organizacionais: a saída de bons profissionais... se as pessoas estão satisfeitas com os resultados que obtêm e com a posição que ocupam, não procurarão outras oportunidades, tão-pouco se sentirão tentadas por propostas da concorrência. Na prática, este último aspeto fala mais alto: a concorrência é enorme e os jovens são tentados a experimentar outros empregos com melhores condições materiais."		
FAP12	"Se o trabalho for conseguido e a mensagem percebida e aceite... poderá ter algum "peso" nas decisões futuras, no entanto, independentemente disso... no final serão outros (muitos) factores endógenos e/ou exógenos, quer à instituição quer ao militar, a condicionar esse tipo de decisões."		
FAP16	"... não acredito que a influência do Mentor seja suficiente para corrigir os problemas que impossibilitam a retenção de indivíduos na Força Aérea."		
Entrevistado	Excertos das Entrevistas	Segmentos	
		Identificação	Codificação
FAP3	"A polivalência funcional que se adquire ao longo da vida na Organização, nomeadamente pelo desempenho de várias funções, muitas delas, por vezes, fora do âmbito da especialidade, permitem ao mentor alertar os mentees para diversas situações funcionais, com as quais se irão deparar ao longo da sua carreira, preparando-os, desta forma, para as mesmas, que enfrentarão já com algum conhecimento..."	Contributo para o planeamento da sucessão através do matching das necessidades organizacionais com as competências dos mentorandos	B.7.1
FAP5	"Ao conhecer a organização e o potencial do mentee, o mentor poderá orientá-lo para o desempenho de diferentes cargos e assim ajustar as expetativas do mentee às necessidades da organização."		
FAP4	"Era ir aconselhando, era ir-lhes indicando os caminhos certos para seguir..."		
FAP6	"... o Mentor está focado no desenvolvimento permanente do Mentee, logo terá um papel relevante na preparação do mesmo para o desempenho dos diferentes cargos ao longo do seu percurso militar."		
FAP7	"Através do desenvolvimento de algumas das competências que acima referi. Acrescentaria nesta resposta a capacidade de resiliência e a capacidade de olhar para novos desafios e problemas com um espírito intrinsecamente positivo."		
FAP8	"O mentor, conhecedor do trajeto de carreira e respetivas idiossincrasias e constrangimentos, poderá preparar os mentees no âmbito da alteração funcional e desempenho dos cargos, alertando-os para as novas competências que terão de desenvolver (e.g. línguas estrangeiras; cursos específicos; etc.) e de como fazer a transição e evolução dos "hard-skills" (mais necessários ao nível técnico) para os "soft skills" (cada vez mais necessários à medida que se sobe na hierarquia)."		
FAP9	"... acompanhe o militar ao longo de todo o seu percurso militar... apesar da Direção de Pessoal (DP) ter um órgão responsável pela gestão de carreiras... para a generalidade das especialidades, esse trabalho não é de todo efetuado... seria muito importante que isso acontecesse, quer seja pela existência da figura do Mentor..."		



A Figura do Mentor no Processo de Desenvolvimento da Carreira do Militar

FAP11	"O Mentor... trata de um processo de orientação e transferência de conhecimentos aprendidos em situações semelhantes. Sem impor verdades, apresenta orientações e interrogações, que lançam o desafio e inspiram o Mentee a encontrar soluções diferenciadas e específicas para seu caso. Os Mentores são conselheiros e assessores na progressão da carreira do Mentee... tem o papel de conselheiro circunspecto, porque dá conselhos sobre a progressão na carreira e presenteia com sugestões válidas na resolução de problemas relacionados com assuntos mais imediatos da função. O mentor mostra ao Mentee a direção correta quanto a oportunidades dentro da Instituição... ambicionam alargar as competências profissionais dos seus Mentees, dar-lhes uma visão geral do mundo e do sentido do relacionamento interpessoal."	Contributo para o planeamento da sucessão através do acompanhamento/desenvolvimento de competências do mentorando	B.7.2
FAP12	"... Se a mensagem foi bem transmitida e, sobretudo aceite, os valores que vão servir de referência irão manter-se ao longo da carreira (e refinar com o tempo) e isso é património pelo qual cada um de nós é (será) reconhecido dentro (e fora) da instituição."		
FAP13	"Explicando aos Mentees a carreira militar e a forma como ela se desenvolve e quais as opções ao dispor do militar."		
FAP14	"... o Mentor pode ter um papel relevante na preparação do Mentee para o desempenho de diferentes cargos se focar os seus ensinamentos de uma forma geral e abrangente, isto é, conhecimentos de liderança, de chefia e de trabalho referentes à instituição poderão ser os princípios mais vantajosos de serem passados."		
FAP15	"Através da antecipação, dando a conhecer desde cedo os diferentes cargos e funções que o Mentee poderá desempenhar e promovendo a cooperação de funções ao longo do percurso."		
FAP18	"O Mentor ensina competências de liderança que são transversais ao cargo desempenhado pelo Mentee pelo que isto será uma mais valia independentemente do cargo."		
FAP19	"... todo o Mentor com experiência militar, será uma mais-valia para a integração do militar para o desempenho de função."	Contributo para o planeamento da sucessão dependente das competências do mentor	B.7.3
FAP16	"Dependendo de que tipo de preparação o Mentor poderá fornecer, este poderá ter um papel maior ou menor na preparação para o desempenho de futuros cargos. Se a preparação dada for mais vocacionada para a área prática, esta, como é óbvio pode não ser aplicável no futuro. No entanto se a mesma for mais vocacionada para a conduta ou valores militares, aí sim poderá haver influência para o futuro."		
FAP17	"... o mentee vai ser a imagem do seu mentor. Dessa forma, vai ter bastante influência tanto no desempenho como no comportamento e maneira de agir perante as situações que lhe serão colocadas num futuro cargo."	Contributo para o planeamento da sucessão como um modelo a seguir	B.7.4
FAP10	"... muito dificilmente alguém pode mentorar com eficácia em função que desconhece ou nunca tenha desempenhado... o papel do Mentor será o de identificar alguém, com características adequadas, que desempenha ou desempenhou as funções em questão e solicitar que seja co-mentor do Mentorado para aquela função em concreto."	Contributo para o planeamento da sucessão apenas efetivo com a existência de mais do que um mentor	B.7.5
FAP2	"... A preparação para hipotéticos cargos futuros, dado o alargado leque de possibilidades, requeriria um número de mentores superior ao de mentorees, pelo que envisions o mentoring a ser um conceito de aplicabilidade temporal relativamente reduzida, ou, a cada momento, limitada a uma linha técnica/funcional restrita."	Contributo para o planeamento da sucessão apenas efetivo com a existência de mais do que um mentor	B.7.6

Codificação Entrevistados OE2					
FAP2	COR/PILAV	José Diniz	FAP11	COR/TMMT	António Oliveira
FAP3	TCOR/TABST	João Rocha	FAP12	TCOR/TABST	Paulo Silva
FAP4	TCOR/PA	José Vicente	FAP13	COR/PA	Cristóvão Veliça
FAP5	MAJ/TPPA	Mónica Martins	FAP14	ALF/TMMT	Filipe Moreira
FAP6	CAP/TPAA	Sandra Gonçalves	FAP15	TEN/ENGEL	Hugo Costa
FAP7	COR/ENGAER	João Nogueira	FAP16	TEN/PILAV	Pedro Jesus
FAP8	COR/PILAV	Luis Graça	FAP17	CADAL/PILAV	João Alves
FAP9	COR/ADMAER	José Chambel	FAP18	CADAL/ENGAED	José Rodrigues
FAP10	COR/TMMA	Frnando Damásio	FAP19	ALF/TPAA	Fábio Monteiro